

**FYI™ For Your Improvement 5.ª Edición  
(Competencia)**

(Para su perfeccionamiento)  
Spanish / Español

Una guía de desarrollo y formación  
PARA PRINCIPIANTES, GERENTES,  
MENTORES Y EVALUADORES

Michael M. Lombardo & Robert W. Eichinger

AVISO IMPORTANTE:  
COPYRIGHT © 1996-2009  
LOMINGER INTERNATIONAL: UNA EMPRESA KORN/FERRY.  
TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS.

Se prohíbe su reproducción o transferencia total o parcial  
a cualquier otro medio o formato sin una licencia de  
Lominger International: Una empresa Korn/Ferry.

Tel. + 1 952-345-3610

Fax. + 1 952-345-3601

[www.kornferry.com](http://www.kornferry.com)

[www.lominger.com](http://www.lominger.com)

Leadership Architect® es una marca registrada exclusiva de  
Lominger International: Una empresa Korn/Ferry.

ISBN 978-1-933578-25-5

Número de pieza de repetición de pedido de Lominger L82056

*FYI™ For Your Improvement* 5ª edición:

(Para su perfeccionamiento)

Spanish / Español

versión 09.1a – 06/10

versión 09.1b – 11/10

versión 09.1c – 02/11

## Tabla de Contenidos

Introducción .....	
Estrategias de mejoramiento .....	
Organización de <i>FYI™ For Your Improvement</i> .....	

### Competencias

1 Orientado a la acción.....	
2 Manejo de situaciones ambiguas .....	
3 Accesibilidad.....	
4 Relación con jefes .....	
5 Agudeza en los negocios .....	
6 Ambición de hacer carrera .....	
7 Preocupación por los colaboradores directos .....	
8 Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores.....	
9 Habilidades de mando.....	
10 Compasión.....	
11 Compostura .....	
12 Manejo de conflictos.....	
13 Capacidad de confrontar a colaboradores directos.....	
14 Creatividad.....	
15 Orientación hacia el cliente .....	
16 Toma de decisiones oportuna .....	
17 Calidad de las decisiones .....	
18 Delegación.....	
19 Desarrollo de colaboradores directos y otros .....	
20 Dirección de personas.....	
21 Manejo de la diversidad.....	
22 Ética y valores .....	
23 Equidad con colaboradores directos .....	
24 Habilidades funcionales y técnicas.....	
25 Contratación y dotación de personal.....	
26 Humor.....	
27 Habilidad de informar .....	
28 Administración de innovaciones .....	
29 Integridad y confianza .....	
30 Capacidad intelectual .....	
31 Astucia en las relaciones interpersonales .....	
32 Aprendizaje al vuelo .....	
33 Capacidad para escuchar.....	
34 Valentía gerencial.....	
35 Administración y medición del trabajo.....	
36 Habilidad de motivar personas .....	
37 Negociación.....	
38 Agilidad organizativa .....	
39 Habilidad organizativa .....	
40 Manejo de la paradoja .....	

41	Paciencia .....
42	Habilidad para relacionarse con sus compañeros .....
43	Perseverancia.....
44	Apertura hacia los demás y transparencia .....
45	Aprendizaje personal.....
46	Perspectiva.....
47	Planificación.....
48	Agudeza política .....
49	Habilidades para hacer presentaciones .....
50	Establecimiento de prioridades .....
51	Resolución de problemas .....
52	Administración de procesos .....
53	Empuje por obtener resultados .....
54	Autodesarrollo.....
55	Autoconocimiento .....
56	Determinación del carácter de las personas .....
57	Autosuficiencia.....
58	Agudeza estratégica .....
59	Manejo a través de sistemas.....
60	Creación de equipos eficientes .....
61	Aprendizaje técnico .....
62	Administración del tiempo .....
63	Sistemas de trabajo total (p. ej., TQM/ISO/Six Sigma) .....
64	Comprensión de otras personas .....
65	Manejo de visión y propósito.....
66	Equilibrio entre trabajo y vida personal .....
67	Comunicación escrita.....

*No existen las competencias 68-80 o 91-100. Estos números se reservan para futuras adiciones.*

*Las dimensiones de desempeño (numeradas del 81 al 90) pueden encontrarse en FYI™ For Performance Management.*

### **Limitaciones y topes de carrera**

101	Incapaz de adaptarse a las diferencias.....
102	Mal administrador .....
103	Demasiado ambicioso .....
104	Arrogante .....
105	Abuso de confianza .....
106	Incapacidad de aprendizaje.....
107	Falta de compostura .....
108	Actitudes defensivas.....
109	Falta de ética y valores.....
110	Incapacidad de formar equipos .....
111	Incapacidad para dotar de personal de forma eficaz .....
112	Insensible a los demás .....
113	Deficiencias de habilidades clave.....
114	No estratégico.....

[115 Dependencia jerárquica excesiva.....](#)

[116 Dependencia excesiva de una sola habilidad .....](#)

[117 Administración excesiva .....](#)

[118 Problemas de desempeño.....](#)

[119 Traspies políticos.....](#)

*No existen las competencias 120-160. Estos números se reservan para futuras adiciones.*

**Áreas de enfoque global**

[161 Conocimiento del negocio mundial.....](#)

[162 Ingenio transcultural .....](#)

[163 Agudeza transcultural.....](#)

[164 Energía en el proyecto .....](#)

[165 Habilidades de posicionamiento organizativo .....](#)

[166 Sensibilidad transcultural.....](#)

[167 Humildad.....](#)

**Apéndice A: Conexiones entre competencias**

Oportunidades de desarrollo .....

Objetivos de carrera .....

**Apéndice B: Matriz de dificultades de desarrollo**

Descripción .....

Nivel de contribución individual .....

Nivel de gerente.....

Nivel ejecutivo.....

**Apéndice C: Creación de un plan de desarrollo**

Ideas universales para desarrollar cualquier competencia .....

Modelo de plan de desarrollo para personas inexpertas .....

Modelo de plan de desarrollo para aptitudes de uso excesivo .....

Modelo de plan de desarrollo para limitaciones o topes .....

Formularios de planes de desarrollo. ....

**Índice .....**

## Tabla de Contenidos por factor y grupo

ESTRUCTURA DE LA BIBLIOTECA LEADERSHIP ARCHITECT®:

### Factor I: Habilidades estratégicas

#### GRUPO A – COMPRENSIÓN DEL NEGOCIO

- 5 Agudeza en los negocios .....
- 24 Habilidades funcionales y técnicas.....
- 61 Aprendizaje técnico .....

#### GRUPO B – TOMA DE DECISIONES COMPLEJAS

- 17 Calidad de las decisiones.....
- 30 Capacidad intelectual .....
- 32 Aprendizaje al vuelo .....
- 51 Resolución de problemas .....

#### GRUPO C – CREAR UNA VISIÓN NUEVA Y DIFERENTE

- 2 Manejo de situaciones ambiguas .....
- 14 Creatividad.....
- 28 Administración de innovaciones .....
- 46 Perspectiva .....
- 58 Agudeza estratégica.....

### Factor II: Habilidades operativas

#### GRUPO D – MANTENER EL FOCO EN LO IMPORTANTE

- 16 Toma de decisiones oportuna .....
- 50 Establecimiento de prioridades .....

#### GRUPO E – ORGANIZACIÓN

- 39 Habilidad organizativa. ....
- 47 Planificación.....
- 62 Administración del tiempo .....

#### GRUPO F – CONSEGUIR LOS OBJETIVOS INVOLUCRANDO A OTROS

- 18 Delegación.....
- 19 Desarrollo de colaboradores directos y otros .....
- 20 Dirección de personas.....
- 27 Habilidad de informar .....
- 35 Administración y medición del trabajo .....

#### GRUPO G – GESTIONAR Y ORGANIZAR LOS PROCESOS DE TRABAJO

- 52 Administración de procesos .....
- 59 Manejo a través de sistemas.....
- 63 Sistemas de trabajo total (p. ej., TQM/ISO/Six Sigma) .....

### Factor III: Coraje

#### GRUPO H – AFRONTAR LOS PROBLEMAS

- 9 Habilidades de mando.....
- 12 Manejo de conflictos.....
- 13 Capacidad de confrontar a colaboradores directos.....
- 34 Valentía gerencial.....
- 57 Autosuficiencia.....

GRUPO I – TOMAR DECISIONES DIFÍCILES QUE AFECTAN A LAS PERSONAS

- 25 Contratación y dotación de personal.....
- 56 Determinación del carácter de las personas.....

**Factor IV: Energía y empuje**

GRUPO J – CONCENTRARSE EN EL RESULTADO FINAL

- 1 Orientado a la acción.....
- 43 Perseverancia.....
- 53 Empuje por obtener resultados.....

**Factor V: Habilidades de posicionamiento organizativo**

GRUPO K – AGUDEZA Y CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

- 38 Agilidad organizativa.....
- 48 Agudeza política.....

GRUPO L – COMUNICACIÓN EFECTIVA

- 49 Habilidades para hacer presentaciones.....
- 67 Comunicación escrita.....

GRUPO M – PROYECCIÓN ASCENDENTE

- 6 Ambición de hacer carrera.....
- 8 Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores.....

**Factor VI: Habilidades personales e interpersonales**

GRUPO N – HABILIDADES RELACIONALES

- 3 Accesibilidad.....
- 31 Astucia en las relaciones interpersonales.....

GRUPO O – PREOCUPACIÓN POR LOS DEMÁS

- 7 Preocupación por los colaboradores directos.....
- 10 Compasión.....

GRUPO P – GESTIÓN DE RELACIONES DIVERSAS

- 4 Relación con jefes.....
- 15 Orientación hacia el cliente.....
- 21 Manejo de la diversidad.....
- 23 Equidad con colaboradores directos.....
- 42 Habilidad para relacionarse con sus compañeros.....
- 64 Comprensión de otras personas.....

GRUPO Q – SERVIR DE INSPIRACIÓN PARA OTRAS PERSONAS

- 36 Habilidad de motivar personas.....
- 37 Negociación.....
- 60 Creación de equipos eficientes.....
- 65 Manejo de visión y propósito.....

GRUPO R – ACTUAR CON HONOR Y CARÁCTER

- 22 Ética y valores.....
- 29 Integridad y confianza.....

GRUPO S – SER ABIERTO Y RECEPTIVO

- 11 Compostura.....

26	Humor .....
33	Capacidad para escuchar .....
41	Paciencia .....
44	Apertura hacia los demás y transparencia .....

**GRUPO T – DEMOSTRAR FLEXIBILIDAD PERSONAL**

40	Manejo de la paradoja .....
45	Aprendizaje personal .....
54	Autodesarrollo .....
55	Autoconocimiento .....

**GRUPO U – EQUILIBRIO ENTRE EL TRABAJO Y LA VIDA PERSONAL**

66	Equilibrio entre trabajo y vida personal .....
----	------------------------------------------------

**Factor VII: Problemas con la gente**

**GRUPO V – NO SE RELACIONA BIEN CON LOS DEMÁS**

101	Incapaz de adaptarse a las diferencias .....
106	Incapacidad de aprendizaje .....
108	Actitudes defensivas .....
112	Insensible a los demás .....

**GRUPO W – ES EGOCÉNTRICO**

103	Demasiado ambicioso .....
104	Arrogante .....
105	Abuso de confianza .....
107	Falta de compostura .....
109	Falta de ética y valores .....
119	Traspiés políticos .....

**GRUPO X – NO INSPIRA NI DESARROLLA TALENTO**

110	Incapacidad de formar equipos .....
111	Incapacidad para dotar de personal de forma eficaz .....
117	Administración excesiva .....

**Factor VIII: Problemas con los resultados**

**GRUPO Y – DEMASIADO LIMITADO**

113	Deficiencias de habilidades clave .....
114	No estratégico .....
115	Dependencia jerárquica excesiva .....
116	Dependencia excesiva de una sola habilidad .....

**GRUPO Z – NO BRINDA RESULTADOS**

102	Mal administrador .....
118	Problemas de desempeño .....

## Introducción

### ¿Para quién es este libro?

Hemos diseñado este libro de consejos sobre el desarrollo para ayudar a cualquier persona motivada con alguna carencia y para servir como guía a gerentes, mentores y personas que deben dar su opinión. Se trata de un recurso versátil que puede ser utilizado en todos los niveles de las empresas, para problemas laborales o personales.

Sabemos que las personas que todavía no hayan reconocido y aceptado sus carencias, limitaciones, debilidades u oportunidades de desarrollo no encontrarán ayuda en este libro. Si aún no lo ha internalizado, todavía lo está racionalizando, está confundido, o está a la defensiva con respecto a aceptar el hecho de que tiene alguna necesidad, deberá buscar sugerencias, opiniones y consejo antes de usar este libro.

También sabemos que las personas que asumen personalmente su responsabilidad sobre sus carencias, pero no demuestran motivación, dinamismo, urgencia o energía para hacer algo al respecto tampoco encontrarán ayuda en este libro. Si cree que sus carencias no tienen importancia, hable con su mentor o con alguien que ocupe un puesto superior en la empresa y pregúntele por qué es importante esta carencia en su desarrollo. Observe la imagen que proyecta de sí mismo con dichas carencias y las consecuencias que definitivamente no podría aceptar.

Este libro le ofrece estrategias para mejorar, sustituir o trabajar en una carencia de modo que pueda ser lo más eficaz posible. Hay miles de consejos en este libro que le servirán a todo aquél que reconozca sus necesidades específicas y que esté motivado a tratar de solucionarlas. Si usted es una de estas personas, entonces este libro sí es para usted.

### ¿Qué hay en este libro? ¿De dónde ha salido?

El contenido de este libro cubre tres amplias áreas:

- Competencias
- Limitaciones y topes de carrera
- Áreas de enfoque global

*67 Competencias:* Son las características mensurables de una persona que están relacionadas con el éxito laboral. Una competencia puede ser un comportamiento, una habilidad técnica, un atributo (como la inteligencia) o una actitud (como el optimismo). Las 67 competencias forman parte de Lominger Leadership Architect® y están agrupadas en 6 factores y 21 grupos. Las competencias proceden de un análisis del contenido de varias fuentes: los continuos e importantes estudios efectuados en el Center for Creative Leadership (Centro de Liderazgo Creativo); los efectuados por largo tiempo en AT&T y Sears; los estudios de Harry Levinson, Daniel Levinson, John Kotter, John Gabarro, Elliott Jaques, James Kouzes y Barry Posner, Warren Bennis, Noel Tichy, y el libro *Handbook of Leadership* de Bernard Bass, que es un compendio de estudios empíricos.

*19 Limitaciones y topes de carrera:* Son las características negativas o factores debilitantes que pueden hacer descarrilar la carrera de una persona. Las limitaciones y topes de carrera proceden principalmente de tres fuentes: las investigaciones continuas del Center for Creative Leadership, la obra de Jon Bentz mientras trabajaba en Sears, y del trabajo de desarrollo ejecutivo y experiencias de los autores.

*7 Áreas de enfoque global:* Se trata de características adicionales necesarias para tener éxito a nivel global. Tras estudiar la bibliografía internacional, descubrimos que, para las empresas que operaban globalmente, las competencias son básicamente las mismas. Pero existen ciertos conjuntos especiales de habilidades que probablemente merecen mayor atención. Los ofrecemos aquí para ayudar a las personas que necesitan un apoyo centrado en el nivel global. Estas 7 Áreas de enfoque global proceden de la investigación realizada por Morgan McCall y George Hollenbeck, investigaciones realizadas por el Center for Creative Leadership y el trabajo de John Fulkerson, quien colaboró en la escritura de los siete capítulos. Con el tiempo, cuando tengamos a nuestra disposición más investigaciones, es probable que esta lista cambie.

La investigación realizada con VOICES® de Lominger, un instrumento de evaluación de 360° que utiliza las competencias y las limitaciones y topes, indica que todo ello puede medirse de forma fiable y que está relacionado de forma significativa con el resultado del trabajo actual y a largo plazo. Además, muchas aptitudes y limitaciones se han relacionado con las ganancias, la reducción del movimiento de personal, las bonificaciones, las opciones de compra de acciones, las posibilidades de ascenso y los ascensos reales.

### ¿Cuáles son las novedades de la 5.ª edición?

Además de mantener la integridad del libro, introducimos nueva tabla de contenidos para facilitarle la identificación de las carencias en las que debe trabajar y la creación de un plan de desarrollo eficaz:

La sección *Preguntas y planes de acción* de cada capítulo facilita la creación de su propio plan de acción. Cientos de títulos de soluciones se han reescrito como preguntas de diagnóstico y planes de actuación para que pueda identificar con facilidad las carencias y transferir las soluciones directamente a su plan de desarrollo.

Las *Tareas que se desempeñan en el propio puesto* son tareas del puesto que requieren la aplicación de ciertas aptitudes. La investigación demuestra que el 70% del desarrollo se produce en el trabajo, y los trabajos son distintos en cuanto a capacidad de desarrollo y en las aptitudes que se aplican en ellos. No siempre es posible cambiar un trabajo exclusivamente por razones de desarrollo, pero casi siempre es posible seleccionar una tarea que se desempeñe en el propio puesto para solucionar una carencia.

*Otras causas* muestra que las limitaciones y los topes de carrera pueden ser causados por un exceso o un defecto de ciertas aptitudes. Determine la dirección de su plan de desarrollo con estos vínculos que vuelven directamente a las aptitudes que deben ser mejoradas o moderadas.

Las *Citas actualizadas* alimentan el pensamiento y la inspiración.

Las *Lecturas recomendadas actualizadas* han sido seleccionadas a partir de estudios de expertos, listas de los títulos más vendidos y editoriales acreditadas según su relevancia, perspectiva global y rendimiento de la inversión (ROI). Hemos seleccionado lecturas actuales, disponibles, bien organizadas y llenas de sugerencias y ejemplos. ¡Una gran variedad donde elegir!

Las *Conexiones entre competencias* del Apéndice A destacan que una carencia de desarrollo o un objetivo profesional pueden necesitar una serie de competencias clave. Por ejemplo, muchos alumnos son expertos en Empuje por obtener resultados (53), pero no saben hacer comentarios duros. Esta carencia puede resolverse desarrollando habilidades de Manejo de conflictos (12) y Capacidad de confrontar a colaboradores directos (13) para complementar la habilidad de Empuje por obtener resultados. Por el contrario, si aspira a ser capaz de convencer a las personas de que acepten tareas de desarrollo, debe ser experto en Habilidad de motivar personas (36) y complementar esta característica con la habilidad de Desarrollo de colaboradores directos y otros (19) y Determinación del carácter de las personas (56).

La *Matriz de dificultades de desarrollo* del Apéndice B muestra, en una escala de 5 puntos, la dificultad de desarrollar cualquiera de las 67 competencias para un profesional típico. También muestra la habilidad media de la población en general respecto a cada competencia. Esta información le permite saber a qué se enfrenta, para que pueda adaptar su plan de desarrollo, sus soluciones y su esquema temporal en consecuencia.

El *Plan de desarrollo* del Apéndice C tiene un nuevo formato que le permite organizar su plan en un modelo de dos páginas muy fácil de utilizar. Tres ejemplos ilustran formas de maximizar la eficacia del plan cuando debe enfrentarse a carencias de desarrollo relacionadas con limitaciones o topes, exceso de utilización o falta de habilidad.

Se ha añadido un *Índice* para que esta edición sea lo más fácil de utilizar posible y para ayudarlo a hacer referencias cruzadas entre aptitudes, limitaciones y topes y áreas de enfoque global cuando determina sus carencias y crea su plan de desarrollo.

## ¿Cómo se utiliza este libro?

### Estrategias de mejoramiento

#### PRIMERO, DETERMINAR LA CARENCIA

La clave para utilizar este libro consiste en identificar las carencias que deben resolverse. Intente determinar cuáles son sus carencias reales. En muchas ocasiones, es posible que deba seleccionar varias carencias que, en conjunto, conforman su verdadera carencia. Trate de encontrar la verdadera carencia subyacente, no se quede en la superficie. Si cree que tiene problemas para conseguir Resultados (53), pregúntese por qué. Quizá el problema real sea la falta de Compostura (11), la Autosuficiencia (57) o la Delegación (18). Quizá solo tiene problemas con los resultados cuando es necesaria una de las anteriores aptitudes. También debe buscar el uso excesivo de una competencia que pueda estar dando lugar a una debilidad. Si le dicen que carece de Preocupación (7) y que no tiene Capacidad para escuchar (33) a los demás para que lo aconsejen y asesoren, puede que se deba a que se centra demasiado en los Resultados (53).

Cinco de las carencias de desarrollo más típicas pertenecen a dos categorías principales — la necesidad de desarrollar una habilidad o la necesidad de reducir el ruido.

Las estrategias de desarrollo para alcanzar habilidades en aptitudes y áreas de enfoque global son sencillas. En todos los casos, puede atacar la carencia directamente o, al menos, ocuparse de ella buscando soluciones alternativas a dicha carencia. Tomemos estos tres casos que indican la necesidad de desarrollar una habilidad:

1. Tiene una habilidad media en un punto de gran importancia, y necesita reforzarla.

2. No domina (persona inexperta) un área importante y le gustaría mejorar (ser experta) o pasar de los valores negativos a los neutros.
3. No ha probado su habilidad (tal vez sea inexperta) en un área importante.

Cuando lo que busca es reducir el ruido para que su carrera no descarrile, es un poco diferente. Si le comentan que es Insensible a los demás (112), se trata de un problema serio, y su objetivo debería ser neutralizar este asunto, que podría convertirse en un tope para su carrera. Trabajar en una limitación no es lo mismo que desarrollar una aptitud. Una limitación es algo mucho más serio, y lo más probable es que sea resultado de muchas fuentes — aspectos a los que no llega, como Astucia en las relaciones interpersonales (31), y aspectos en los que se pasa, como Resultados (53) o Habilidades de mando (9). Por ello, hemos escrito soluciones distintas para las limitaciones y los toques de carrera que exponen consejos que no encontrará si se limita a ir a la Astucia en las relaciones interpersonales (31), por ejemplo. Tenga en cuenta estas dos carencias que hacen necesario que reduzca el ruido:

1. Abusa de un punto fuerte hasta el extremo de que le está causando problemas.
2. Una limitación o tope de carrera le está causando problemas graves que debe neutralizar.

#### A CONTINUACIÓN, TOME MEDIDAS

Cuando haya identificado una carencia, comience a completar el plan de desarrollo en el Apéndice C. Apunte la competencia y la descripción del “antes” que se aplica a usted (ya sea de la definición de Persona experta o de Uso excesivo). O apunte la limitación o tope y la descripción del “antes” que se aplica a usted a partir de la definición del problema. Repase y registre algunas causas, así como lo que ha aprendido del mapa de cada capítulo. Ya está preparado para crear un plan de acción. Existen cinco estrategias posibles para tomar medidas, dependiendo de su carencia.

1. *Desarrolle.* No tiene que ser bueno en todo. Los líderes con más éxito tienen entre cuatro y seis puntos fuertes principales, pero tienden a carecer de debilidades que salten a la vista. Es poco probable que pueda desarrollar las 67 competencias, así que seleccione con inteligencia. Si la posibilidad de trabajar directamente para mejorar parece remota, utilice otras estrategias indirectas, como sustitutos o estrategias para suplir una debilidad o compensadores detallados más adelante. Si se propone desarrollar una competencia, cree un plan sirviéndose de estas sugerencias:
  - Seleccione una de las Soluciones. Observe los consejos específicos y elija los adecuados. Cada consejo corresponde a una manifestación específica del hecho de ser inexperto en dicha aptitud. Es poco probable que todos los temas o consejos puedan aplicarse a una persona. Recuerde las causas que apuntó y lo que aprendió del mapa. La mayor parte de los 93 capítulos tiene referencias cruzadas con otras competencias; consulte las competencias a las que se hace referencia para cada tema específico que elija.
  - Pida otras opiniones. Poco se puede hacer sin la opinión de los demás. Consiga un compañero para su desarrollo, realice evaluaciones formales de 360° y pregunte a las personas con las que trabaja qué debería empezar a hacer, continuar haciendo, continuar haciendo con ligeras modificaciones y dejar de hacer.
  - Utilice trabajos o tareas para desarrollarse. Lo más importante para desarrollar una aptitud, con diferencia, es un trabajo exigente, que constituya un reto — no las opiniones de los demás, ni los cursos, ni los modelos de conducta, sino los trabajos en los que desarrolla y ejercita aptitudes significativas y variadas. Si de verdad desea mejorar, éstos son los mejores lugares para hacerlo. Tendrá que desarrollar las áreas en las que no se siente cómodo. Una tarea o trabajo que constituye un reto le exige trabajar sus defectos con más vigor, porque solo puede triunfar o fracasar. El desarrollo de verdad se produce cuando no estamos practicando, sino trabajando de verdad, y es mucho lo que está en juego. Utilice esta nueva tarea o trabajo para aprender con la experiencia — se ha indicado que esta habilidad está vinculada al potencial.
  - Exponga un plan y un calendario. Su plan debe incluir, al menos, tres elementos en los que comenzará a trabajar inmediatamente. Escríbalo en la sección “Mi plan de acción” de su plan de desarrollo.
2. *Sustituya la falta de habilidad por otra cosa.* Puede utilizar otra habilidad para suplir, sustituir o neutralizar los efectos negativos de la falta de habilidad. Este camino lo lleva a utilizar un punto fuerte para atacar una debilidad. Por ejemplo, podría utilizar como sustituto un punto fuerte para atacar una debilidad en Habilidades para hacer presentaciones (49) potenciando el uso del humor (que es una habilidad que ya posee en alto grado) en sus presentaciones, facilitando (que es una habilidad que ya posee en alto grado) en vez de hacer presentaciones o escribiendo (que es una habilidad que ya posee en alto grado) lo que desea comunicar y distribuyéndolo antes de la reunión para poder debatir en vez de dar un discurso. De nuevo, el resultado es la reducción de la importancia de realizar presentaciones mediocres, sustituyéndolas por aspectos en los que ya es bueno para conseguir lo mismo. Este método es relativamente sencillo si cuenta con las habilidades necesarias para compensar su carencia.

3. *Puede utilizar una estrategia alternativa para neutralizar la debilidad.* El autoconocimiento es esencial en este método. Debe saber que tiene una carencia y reconocer su importancia. Puede utilizar cualquiera de estas cuatro estrategias alternativas para suplir su falta de habilidad. El objetivo de una solución alternativa es reducir el ruido causado por la carencia. Haya o no algún aprendizaje conectado a la solución alternativa, conseguirá hacer lo que haya que hacer sin ocuparse directamente de la carencia personal.
- Estrategias para suplir una debilidad empleando gente...  
Busque una persona interna o externa que lo sustituya cuando deba entrar en juego la debilidad. Puede tratarse de un colega, un amigo, un miembro del personal o un asesor. Por ejemplo, si sus presentaciones son mediocres, busque a un buen comunicador para exponer su material. Incluya en su equipo a personas que sean buenas en las áreas en las que usted no lo es. Delege las tareas en las que deba entrar en juego la debilidad.
  - Estrategias para suplir una debilidad empleando tareas...  
Intercambie tareas o comparta tareas con un colega. Por ejemplo, puede ayudar a un(a) colega con su planificación estratégica, y él/ella lo ayudará con sus presentaciones ante los superiores. Estructure las debilidades. Rediseñe su trabajo (con su jefe) para no ser responsable de la(s) tarea(s) que obliga(n) a su debilidad a entrar en juego. Modifique su trabajo para no tener que dar muchos discursos ante extraños. Asigne esa tarea a otra unidad.
  - Soluciones para mejorar los resultados negativos del cambio...  
Si decide que no desea trabajar en sus carencias, realice una evaluación honesta de sus puntos fuertes y busque una empresa, un trabajo, otra unidad u otra profesión donde aprovechar sus puntos fuertes. Si se dedica a la promoción de ventas y no se siente cómodo como comunicador o en la venta en frío, busque un puesto dentro del departamento de ventas en el que le proporcionen las oportunidades de negocio o en el que los clientes acudan a usted, o piense en el análisis de marketing, área en la que estos dos requisitos son mucho menos importantes.
  - Estrategias para suplir una debilidad consigo mismo...  
Reconozca sus debilidades y sea sincero consigo mismo y con los demás. La investigación muestra que admitir las debilidades (dentro de unos límites) mejora las evaluaciones que las personas realizan sobre usted. De modo que, si comienza diciendo “Como la mayoría de ustedes ya sabe, hablar no es uno de mis puntos fuertes”, los demás no serán tan críticos. Tome la decisión consciente de vivir con una debilidad. Si decide no hacer nada respecto a la carencia, concéntrese más en las cosas que sabe hacer.
4. *Compense los puntos fuertes de uso excesivo.* Utilizar los puntos fuertes que lo han llevado adonde está hoy es correcto, por supuesto, hasta que se produce un cambio — una nueva estrategia, un cambio en las responsabilidades del puesto, una nueva dirección de la directiva de la empresa. Entonces se requieren nuevas habilidades, y su gama de habilidades requiere una revisión general. Se encuentra en un cruce de caminos, y la dirección que elija tendrá una gran trascendencia. Una de las direcciones es la elegida por las personas que buscan continuamente mejorar, son curiosas, aprenden con facilidad y son abiertas. Estas personas detectan que la tarea va a exigir romper con el pasado, tomar un nuevo rumbo. Averiguan cuáles deben ser las nuevas formas de pensar o las nuevas habilidades y las desarrollan o utilizan soluciones alternativas o compensatorias. La otra dirección es la elegida por la mayoría. Cuando las cosas dejan de ser como eran, cuando se les exige al máximo, se vuelcan en el puñado de puntos fuertes con los que ya cuentan. Su teoría de funcionamiento dice que si mucho es bueno, más debe ser aún mejor. Si le han dicho que utiliza demasiado una cosa buena — aquí tiene unas cuantas estrategias generales para resolver este problema:
- ¿No es obvio? Deje de utilizarla tanto. Recorra menos a ella. Pero, cuando su mentor le dice que sea menos inteligente, que se centre menos en los resultados o que haga menos cosas por su cuenta, tiene problemas para seguir ese consejo. ¿Por qué? Porque esas son las cosas que le han garantizado el éxito hasta ahora. Ésas son las cosas por las que siempre se ha visto recompensado. Asusta bastante pensar en HACER MENOS cosas en las que usted es bueno. En la vida real, es muy duro dejar a un lado los puntos fuertes, pero puede funcionar.
  - Añada otras habilidades con las que cuente para reducir el ruido y el daño que esté causando con su utilización excesiva de un punto fuerte. Siga buscando resultados, pero hágalo de un modo más suave, añadiendo más capacidad para escuchar y más humor. Las soluciones compensatorias mencionadas tras las definiciones de uso excesivo reducen el efecto negativo de los puntos fuertes que se han sobreutilizado. Utilice todas las soluciones compensatorias necesarias para reducir el ruido hasta un nivel razonable.
  - Puede que no cuente con las soluciones compensatorias necesarias. En ese caso, puede utilizar una estrategia alternativa o desarrollar las soluciones compensatorias que necesita. Para ello, utilice los consejos de desarrollo enumerados en los capítulos sobre soluciones compensatorias.

5. *Viva con ello*. Simplemente, puede aprender a vivir con una debilidad. Al menos sabe de qué se trata y está dispuesto a admitir que carece de habilidad en esta área. Reconozca y utilice sus puntos fuertes. En este caso, busque sus mejores aptitudes o destrezas y aprovéchelas al máximo. Si sobresale en resolución de problemas y estrategia, busque más situaciones que le permitan utilizar y perfeccionar sus puntos fuertes. Busque puestos, trabajos, empresas y carreras profesionales que utilicen los puntos fuertes concretos con los que cuenta.

Por último, consulte el Apéndice C, Ideas universales para desarrollar cualquier competencia, en el que encontrará 10 formas generales de desarrollar cualquier área, y elija las más convenientes. Estas ideas universales pueden utilizarse como núcleo básico de cualquier plan. También encontrará tres modelos de plan de desarrollo centrados en la mejora de una aptitud en la que carece de experiencia, una competencia de uso excesivo o una limitación o tope que supongan un problema.

El desarrollo también puede ser todo aquello de lo que acabamos de hablar. Después de saber exactamente lo que necesita tener, puede empezar con un plan de sustitución que tenga efecto inmediato. A continuación, a medio plazo, puede utilizar una o más estrategias alternativas para suplir su falta de habilidad. Mientras todo esto está en marcha, puede utilizar los consejos sobre desarrollo de este libro para desarrollar realmente dicha habilidad, así como observar a las personas que utiliza en su plan alternativo para aprender de ellas. Después, si necesita aún más desarrollo, utilice tareas, proyectos especiales, funciones a tiempo parcial e incluso puestos diferentes para completar su desarrollo.

## Organización de FYI™ For Your Improvement

### ¿Dónde encontrar lo que busco?

Información sobre el nombre y número de la **competencia**, así como sobre factores y grupos, para mostrar su lugar en la Biblioteca Leadership Architect®.

Las definiciones de **Persona inexperta** ofrecen una lista de comportamientos detallados que muestran lo que significa la “falta de experiencia” cuando hablamos de competencias. Lea esta lista para averiguar si carece de experiencia en alguna competencia. ¿Qué puntos lo describen mejor? Ésta es su imagen “antes”.

**Sustitutos** – Bajo la definición de persona inexperta encontrará otras habilidades que pueden sustituir la carencia de habilidades en esta área. Una o más de estas habilidades sustitutivas (si es bueno en ellas) pueden neutralizar los efectos negativos de una carencia de experiencia. Utilícelas en su plan de desarrollo para resolver el problema de una competencia en la que carece de experiencia. (*Solo Competencias*)

Las definiciones de **Persona experta** ofrecen una lista de comportamientos detallados que muestran lo que significa ser una “persona experta” cuando hablamos de competencias. Compárese con la definición de persona experta. ¿Qué le gustaría ser capaz de hacer cuando termine de trabajar en esta carencia? Ésta es su imagen “después”.

Las definiciones de **Uso excesivo de esta habilidad** ofrecen una lista de comportamientos detallados que muestran lo que significa “uso excesivo” cuando hablamos de aptitudes. Consulte esta lista para determinar si puede estar utilizando demasiado uno de sus puntos fuertes.

**Compensadores** – Bajo la definición de habilidades de uso excesivo, encontrará una serie de habilidades compensatorias. Si es bueno en una o más de estas habilidades, puede utilizarlas para neutralizar los efectos negativos que tiene utilizar demasiado uno de sus puntos fuertes. Utilícelas en su plan de desarrollo para resolver el problema de una aptitud de uso excesivo. (*Solo Competencias y Áreas de enfoque global*)

**Algunas causas** – Enumeramos numerosas razones por las que puede tener esta carencia. Utilícelas para especificar cuál es exactamente su carencia. Compruebe qué causas pueden aplicarse a usted. Muchos esfuerzos por desarrollarse han fracasado porque el plan atacaba el problema equivocado. Escriba su carencia concreta — su aspecto, sus causas, ante quién se muestra y en qué situaciones.

Si las causas de su carencia no están en la lista, añádalas.

Nombre y número del **Área de enfoque global**, así como equivalentes de competencias relacionados.

**Citas** – Lea las citas para inspirarse y alimentar sus pensamientos.

FACTOR VI: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES  
GRUPO T: DEMOSTRAR FLEXIBILIDAD PERSONAL

**54 Autodesarrollo**

*Courage is rightly esteemed the first of human qualities . . .  
because it is the quality which guarantees all others.*  
Winston Churchill – Ex Primer Ministro Británico, orador,  
historiador, escritor ganador del premio Nobel y artista

**Persona inexperta**

- No hace el esfuerzo por mejorar y cambiar
- No hace nada en respuesta a la crítica constructiva recibida
- Puede no saber cómo hacerlo

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*  
SUBSTITUTOS: 1,6,19,32,33,44,45,55,61

**Persona experta**

- Está dedicada activamente a superarse
- Trabaja para mejorar sus capacidades
- Se esfuerza por superar sus debilidades y limitaciones

**Uso excesivo de esta habilidad**

- Puede llegar a ser una persona fanática por el desarrollo personal
- Es capaz de creerse el centro del mundo
- Puede confundir a los demás con sus esfuerzos constantes por mejorar y cambiar

**Algunas causas**

- Arrogante; no tiene ninguna debilidad
- Actitudes defensivas
- No sabe lo que debería estar desarrollando

**Factores y grupos del Leadership Architect®**  
Esta competencia está en el Factor (VI) “Habilidades personales e interpersonales”. Esta competencia se encuentra en el Grupo (T) “Demostrar flexibilidad personal” con: 40, 45, 55. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

VI · T

54

COPYRIGHT © 1996-2009 LOMINGER INTERNATIONAL: UNA EMPRESA KORN/FERRY. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

**Factores y grupos** – Todas las competencias y limitaciones de carrera pertenecen a uno de los 8 factores y 26 grupos. Esto significa que las competencias (o limitaciones) de un grupo en particular son similares hasta cierto punto a las demás competencias (o limitaciones) de ese grupo. Quizá desee buscar consejos adicionales dentro de ese mismo grupo (y puede que dentro de ese factor) para cada competencia. (*Sólo Competencias y Limitaciones y topes*)

**El mapa** – El mapa le proporciona una imagen de la situación. Repasa la información general sobre la aptitud, cómo funciona y por qué es importante. Resulta especialmente importante recordar los aspectos de la competencia que no comprendía antes de leer el mapa. Estos nuevos conocimientos marcarán la diferencia en su plan de desarrollo

**Algunas soluciones** se desarrollaron a partir de la investigación de las competencias — qué experiencias las enseñan, en qué consisten, cuáles son sus elementos. También son ideas probadas en el trabajo con ejecutivos, identificando qué obstáculos se interponían en su camino y cómo eliminarlos. Ofrecemos estos consejos de forma breve, factible y orientada a la acción. Se incluyen diez o más consejos para trabajar directamente sobre una carencia. Aunque puede haber algunos pensados para un plazo mayor, la mayor parte son cosas que puede empezar a hacer hoy mismo. Queríamos ofrecer a las personas motivadas una forma de comenzar ya y ver resultados rápidamente. Basándonos en nuestra investigación y experiencia, éstos son los consejos con más probabilidades de funcionar. Elija u no o dos para incluirlos en su plan de desarrollo.

Las **Lecturas sugeridas** han sido seleccionadas a partir de estudios de expertos, listas de los títulos más vendidos y editoriales acreditadas según su relevancia, perspectiva global y rendimiento de la inversión (ROI). Hemos seleccionado lecturas actuales, disponibles, bien organizadas y llenas de sugerencias y ejemplos. ¡Una gran variedad donde elegir!

**Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto** son tareas del puesto que requieren la aplicación de ciertas aptitudes. La investigación demuestra que el 70% del desarrollo se produce en el trabajo, y los trabajos son distintos en cuanto a capacidad de desarrollo y en las aptitudes que se aplican en ellos. No siempre es posible cambiar un trabajo exclusivamente por razones de desarrollo, pero casi siempre es posible seleccionar una tarea que se desempeñe en el propio puesto para solucionar una carencia.

**Problema** enumera afirmaciones que describen comportamientos detallados que ilustran en qué consiste una limitación o tope cuando son “un problema”. Lea estas afirmaciones para comprobar si una limitación o tope pueden suponer un problema para usted.

**No es un problema** enumera afirmaciones que describen comportamientos detallados que ilustran en qué consiste una limitación o tope cuando “no es un problema”. Lea estas afirmaciones para comprobar si una limitación o tope no suponen un problema para usted.

**Otras causas** – Una limitación puede ser resultado de muchas fuentes — aspectos a los que no llega (persona inexperta) como Astucia en las relaciones interpersonales (31), y aspectos en los que se pasa (Uso excesivo), como Empuje por obtener resultados (53) o Habilidades de mando (9). Repase la lista para comprobar si alguna de las aptitudes en las que carece de experiencia o alguna de las aptitudes de uso excesivo encaja en su perfil. Utilice esta información como ayuda para decidir en qué debe centrarse su plan de desarrollo.

FACTOR VII: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES  
GRUPO T: DEMOSTRAR FLEXIBILIDAD PERSONAL

**El mapa**  
El resultado final es: aquellos que aprenden, evolucionan y cambian constantemente a través de su trayectoria profesional son los que más éxito tienen. Cualquier actitud que tenga ahora no será suficiente en el futuro. El adquirir nuevos conocimientos y nuevas habilidades es el mejor seguro que se puede obtener para un futuro incierto.

**Algunas soluciones**

1. **¿No está seguro por dónde comenzar?** Haga una comprobación de habilidades. Primero, obtenga una evaluación de las diferentes fuentes de información, un cuestionario completo de 360°, o elija a 10 personas que lo conozcan bien para que le den información detallada sobre lo que hace bien y no tan bien, lo que les gustaría que usted hiciera, empezara a hacer y dejara de hacer. Usted no debe perder tiempo en fomentar el desarrollo de cosas que después encuentre innecesarias.

2. **¿Tiene dificultades para clasificar las habilidades?** Divida sus habilidades en estas categorías:

- Fortalezas claras – lo mejor de mí.
- Fortalezas exageradas – hago uso excesivo de lo bueno – tengo tanta confianza en mí mismo que se me considera arrogante.
- Fortalezas escondidas – otros me califican mejor de lo que yo me califico.
- Puntos ciegos – me califico mejor de lo que otros me califican.
- Debilidades – no lo sé hacer bien.

**Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Haga las paces con un enemigo o con alguien a quien haya desilusionado con un producto o servicio, o con alguien con quien tenga problemas o no se lleve muy bien.
- Responsabilícese de una tarea que no le gusta u odia hacer.

**Lecturas sugeridas**

Bell, A. H., & Smith, D. M. (2002). *Motivating yourself for achievement*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Bolles, R. N. (2009). *What color is your parachute? A practical manual for job-hunters of career-changers*. Berkeley, CA: Ten Speed Press.

Brim, G. (2000). *Ambition: How we manage success and failure throughout our lives*. New York: Backprint.com.

Carmena, A. G. (2004). *Finding the leader in you: A practical guide to expanding your leadership skills*. Milwaukee, WI: American Society for Quality.

(2003). *Awakening the leader within: A story of transformation*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

COPYRIGHT © 1996-2009 LOMINGER INTERNATIONAL, UNA EMPRESA KORN/FERRY. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS.

Información sobre el nombre y número de la **Limitación y el tope**, así como sobre factores y grupos, para mostrar su lugar en la Biblioteca Leadership Architect®.

FACTOR VIII: PROBLEMAS CON LOS RESULTADOS  
GRUPO Y: DEMASIADO LIMITADO

113 Deficiencias de habilidades clave

*Talig, many companies are reporting that their number one constraint on growth is the inability to hire workers with the necessary skills.*  
Bill Clinton – 42<sup>o</sup> Presidente de Estados Unidos

**Problema**

- Carece de uno o más talentos o habilidades clave necesarias para desempeñarse efectivamente

**No es un problema**

- Calificado en muchas, si no todas, las áreas fundamentales de su trabajo
- Identifica lo que se requiere para ejecutar su tarea
- Trabaja para mejorar y adquirir nuevos conocimientos

**Algunas causas**

- Está preparándose para la jubilación
- Falta de experiencia
- Falta de habilidad técnica y funcional
- Perspectiva limitada

**Otras Causas**

SER UNA PERSONA INEXPERTA EN: 32,44,45,54,55,61  
USAR EN EXCESO: NINGUNO SE APLICA

**Factores y grupos del Leadership Architect®**

Esta competencia está en el Factor (VIII) (32) “Problemas con los resultados”. Esta competencia se encuentra en el Grupo (Y) “Demasiado limitado” con: 114, 115, 116. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/ Grupo para obtener consejos relacionados.

**El mapa**

Nuevos y diferentes trabajos, funciones, localización geográfica, unidades empresariales y organizaciones requieren nuevos y diferentes conocimientos y habilidades. Muchas veces, a medida que avanzamos, cambiamos de trabajo o posición, nos quedamos sin las habilidades necesarias para desempeñarnos bien. Algunos se dedican a aprender nuevas habilidades y otros esperan para ver si pueden seguir adelante sin tener que aprender. La mayor parte del tiempo no se puede esperar. Aquellos que esperan demasiado son catalogados como personas que tienen Deficiencias de Habilidades Clave.

COPYRIGHT © 1996-2009 LOMINGER INTERNATIONAL, UNA EMPRESA KORN/FERRY. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS.

## Sobre los autores

### Michael M. Lombardo

Mike Lombardo tiene más de 30 años de experiencia en investigación en gestión empresarial y trabajo ejecutivo y en formación de gerentes. Es uno de los fundadores de Lominger Limited, Inc., editores de la suite Leadership Architect®. Junto con Bob Eichinger, Mike ha escrito 40 productos de la suite, entre los que se incluyen *The Leadership Machine*, *FYI™ For Your Improvement*, *Career Architect®*, *Choices Architect®* y *VOICES®*. Durante sus 15 años en el Center for Creative Leadership, Mike fue el coautor de *The Lessons of Experience*, que detalla qué aprendizajes de experiencias pasadas pueden enseñar las aptitudes que se necesitan para tener éxito. También fue coautor de la investigación sobre el descarrilamiento de las carreras de ejecutivos, que reveló que los defectos personales y los puntos fuertes de uso excesivo causaban problemas en las carreras de ejecutivos que, de otro modo, serían eficaces, coautor de *Benchmarks®*, un instrumento de evaluación de 360º, y de la simulación *Looking Glass®*. Mike ha ganado cuatro premios por su investigación sobre el desarrollo de gerentes y ejecutivos.

### Robert W. Eichinger

Bob Eichinger es Vicepresidente del Korn/Ferry Institute de Korn/Ferry International. Anteriormente a la adquisición de Lominger International por parte de Korn/Ferry, era cofundador y director ejecutivo de Lominger Limited, Inc. y cocreador de la suite Leadership Architect® de herramientas de desarrollo empresarial, ejecutivo y de gestión. Durante sus más de 40 años de carrera, ha trabajado en empresas como PepsiCo y Pillsbury, y como asesor para empresas de la lista Fortune 500 en Estados Unidos, Europa, Japón, Canadá y Australia. El Dr. Eichinger ofrece numerosas conferencias sobre el tema del desarrollo de ejecutivos y gestores y ha formado parte del Consejo de la Human Resource Planning Society. Ha trabajado como formador con más de 1.000 gerentes y ejecutivos. Entre los libros que ha escrito, cabe destacar *The Leadership Machine*, escrito junto con Mike Lombardo, *100 Things You Need to Know: Best People Practices for Managers & HR*, escrito con Mike Lombardo y Dave Ulrich, y *FYI™ for Strategic Effectiveness*, escrito con Kim Ruyle y Dave Ulrich.

# 1 Orientado a la acción

FACTOR IV: ENERGÍA Y EMPUJE

GRUPO J: CONCENTRARSE EN EL RESULTADO FINAL

*The world can only be grasped by action, not by contemplation.*

*The hand is the cutting edge of the mind.*

Diane Arbus – Fotógrafo americano

## Persona inexperta

- Es una persona lenta en actuar cuando se presentan las oportunidades
- Puede ser muy metódica y perfeccionista o temer el riesgo
- Puede dejar las cosas para otro día
- Puede no establecer objetivos que presenten desafíos
- Puede tener poca confianza en sí misma para actuar
- Puede saber lo que debe hacer pero duda en hacerlo
- Puede ser una persona con poca motivación y estar aburrida con el trabajo o sentirse agotada

*Selecione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 9,12,16,18,32,34,36,43,50,52,53,57,62

## Persona experta

- Le gusta trabajar intensamente
- El tomar acción es importante para él o ella y enfrenta los desafíos con mucha energía
- No teme actuar con poca planificación
- Aprovecha las oportunidades que se presentan mejor que otros

## Uso excesivo de esta habilidad

- Puede ser adicto al trabajo
- Puede forzar soluciones antes de analizarlas adecuadamente
- Puede dejar de utilizar estrategias
- Puede presionar a las personas para que realicen su trabajo rápidamente
- Tiende a tener problemas personales y familiares debido a su desinterés y negligencia
- Puede ignorar tareas y deberes importantes pero poco estimulantes
- Puede dejar de prestar atención a su vida personal, puede agotarse por completo

*Selecione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 11,27,33,39,41,43,47,50,51,52,60,66

## Algunas causas

- Está agotado
- Se aferra a demasiado
- No tiene motivación; está aburrido
- No se siente lo suficientemente entusiasmado con su trabajo
- No tiene confianza en sí mismo
- Perfeccionista
- Deja las cosas para mañana
- Es lento para aprovechar oportunidades
- No se arriesga

## Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (IV) "Energía y empuje". Esta competencia se encuentra en el Grupo (J) "Concentrarse en el resultado final" con: 43, 53. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

## El mapa

La orientación a la acción es una competencia vital para la misión hoy y en el futuro. La necesidad de ser rápido y ágil en el mercado significa que aquellos individuos y organizaciones que duden a la hora de actuar, serán superados por los que no lo hagan. La mayoría de los ejecutivos exitosos poseen la orientación a la acción como una de sus fortalezas. El dudar a la hora de actuar viene, por lo general, a causa de su perfeccionismo, postergación o por evitar riesgos. Estos elementos causan un retraso en el individuo para reaccionar rápido y en el momento adecuado.

## Algunas soluciones

- 1. ¿Aplaza todo? Empiece lo antes posible.** ¿Deja siempre las cosas para mañana? ¿Rinde más ante la crisis o cuando el proyecto es imposible de finalizar en el tiempo dado? ¿Espera hasta el último momento? Si es así, terminará tarde los proyectos y no cumplirá con los objetivos de desempeño. Es posible que tarde en tomar acción. Comience más pronto. Siempre haga el 10% de cada tarea, inmediatamente después de serle asignada, para poder medir mejor el tiempo que le pueda llevar en completar el resto. Divida el proyecto en partes pequeñas. Haga una parte al día. No piense en el objetivo mayor. Simplemente haga algo cada día. Un paso pequeño que puede dar un “postergador” es un gran paso hacia conseguir ser más dado a la acción. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 16 “Toma de decisiones oportuna” y el nro. 47 “Planificación”.*
- 2. ¿Es usted un perfeccionista? Ponga un freno a su apetito por la certeza.** ¿Tiene que estar seguro al 100%? El perfeccionismo es difícil de dejar porque es un rasgo positivo para la mayoría de la gente. ¿Está preocupado por lo que dirán si falla? Cuando no están todos los puntos sobre las íes. Reconozca el verdadero alcance de su perfeccionismo; tal vez se deba a que recopila información para mejorar su confianza y evitar críticas, analiza una oportunidad por mucho tiempo y la pierde o espera una solución perfecta. Trate de disminuir un poco cada semana la necesidad que tiene de obtener todos los datos y de tener siempre la razón, hasta que alcance un equilibrio más razonable entre el pensar y el actuar. También, es posible que haga usted la mayoría del trabajo y no delegue lo que debiera, lo que conduce a la falta de acción a su alrededor. Una forma de solucionar esto es empezar a tener confianza en los demás y dejarles hacer más trabajo. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 18 “Delegación” y el nro. 19 “Desarrollo de colaboradores directos y otros”.*
- 3. ¿Fue golpeado por la parálisis del análisis? Balancee el pensamiento con la acción.** Deje de examinar todo microscópicamente y simplemente trabaje en la tarea a realizar. Algunas veces se pospone el actuar por no tener toda la información. A algunos les gustaría estar seguros al 100% antes de actuar. Cualquier persona que tenga un cerebro y el 100% de la información puede tomar buenas decisiones. La verdadera prueba es que alguien actúe lo antes posible con una cantidad razonable de datos y no con todos. Algunos estudios sugieren que los directores generales con éxito tienen razón aproximadamente el 65% de las veces. Si usted aprende a tomar decisiones pequeñas más rápidamente, podrá entonces cambiar el curso durante el camino hacia una decisión correcta. Es posible que examine las cosas a fondo porque es una persona demasiado preocupada que se concentra mucho en los aspectos negativos de la decisión. Escriba sus preocupaciones y para cada una de ellas escriba el aspecto positivo (un pro por cada contra). Una vez que considere ambos aspectos del problema, debe estar en condiciones de tomar una decisión. Prácticamente cualquier decisión posible tiene un aspecto negativo, pero también tiene un aspecto positivo. Actúe, solicite opiniones y comentarios de los resultados, depure y actúe nuevamente.
- 4. ¿No está seguro de poder hacerlo? Forje su confianza.** Es posible que sea lento en actuar porque cree que no tiene muchos conocimientos sobre el proyecto. Si actúa a ciegas, otros le rechazarán. Asista a un curso o trabaje con un tutor para que aumente la confianza en sí mismo en una habilidad o campo; no considere más de una a la vez. Concéntrese en sus cualidades y piense en cómo podría utilizarlas al tomar alguna acción que le preocupe demasiado. Si tiene la habilidad de mantener relaciones interpersonales, por ejemplo, imagínese usted mismo tratando con problemas y objeciones a sus acciones. La única forma de saber lo que usted puede hacer es actuando y viendo los resultados.
- 5. ¿No le gusta el riesgo? Empiece de a poco.** Algunas veces el actuar lleva consigo probar los límites de la gente, arriesgarse y tomar nuevas iniciativas atrevidas. El hacer todo esto conduce a más errores y consecuencias. Los resultados de las investigaciones indican que los ejecutivos exitosos han cometido más errores en su carrera que aquellos que no tuvieron éxito. Trate cualquier error o fracaso como si fueran oportunidades para aprender. Si no se arriesga nada, nada se consigue. Amplíe el entorno donde se encuentra cómodo. Comience por algo pequeño para poderse recuperar más rápidamente. Es mejor ir por los pequeños beneficios. No trate de precipitarse hacia una asignación grande para probar su atrevimiento. Divídalo en tareas más pequeñas. Elija la más fácil primero. Después vaya subiendo el nivel de dificultad hasta alcanzar la más difícil. Revise cada una para ver lo que hizo bien y no tan bien y establezca objetivos para hacerlo de forma diferente y mejor cada vez. Finalice llevando a cabo el gran objetivo y tomando la acción más atrevida.

Desafíese. Compruebe lo creativo que puede ser al hacer cosas de diferentes formas. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 2 “Manejo de situaciones ambiguas”, el nro. 14 “Creatividad” y el nro. 28 “Administración de innovaciones”.*

- 6. ¿Perdió el interés? Enfóquese en sus intereses.** *¿Se ha cansado? ¿Ya no le importa demasiado? ¿Ya no está dedicado el 100%? ¿Lleva haciendo el mismo tipo de trabajo desde hace mucho tiempo y ya está aburrido de él? ¿Lo ha visto todo? ¿Ha hecho los mismos trabajos y tomado las mismas decisiones? ¿Ha trabajado con la misma gente por mucho tiempo? Para ver las cosas de forma más positiva, haga una lista de lo que le gusta y de lo que no le gusta hacer. Concéntrese en hacer por lo menos un par de actividades de su agrado cada día. Trate de delegar o de intercambiar el trabajo que ya no le motiva. Haga primero lo que menos le guste. No se concentre en la actividad en sí, sino en su sentido de logro. Cambie su actividad de trabajo para que se condiga con sus intereses lo más que pueda. Participe como voluntario en grupos de trabajo y proyectos que puedan ser motivadores para usted.*
- 7. ¿Se está moviendo, pero en la dirección incorrecta? Establezca mejores prioridades.** *Es posible que no tenga el conjunto apropiado de prioridades. Algunos toman acción, pero lo hacen en lo que no es apropiado. Los jefes eficientes, por lo general, dedican la mitad de su tiempo a dos o tres prioridades importantes. ¿A qué debería dedicar la mitad de su tiempo? ¿Puede nombrar cinco cosas que tenga que hacer que sean menos importantes? Si no puede hacerlo, usted no sabe diferenciar bien. Las personas sin prioridades ven su trabajo como las mil cosas que deben hacer inmediatamente, lo cual les retrasa en sus funciones. Elija unas cuantas cosas importantes para la misión y llévelas a cabo. No se distraiga con lo que no es importante. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 50 “Establecimiento de prioridades”.**
- 8. ¿No está seguro por donde empezar? Organícese.** *Algunos no conocen la mejor forma de producir resultados. Existe un conjunto bien establecido con las mejores prácticas para hacer el trabajo en forma eficiente y eficaz. Si usted no tiene la disciplina en cuanto a la forma en que debe diseñar el trabajo para usted y para los demás y éstos toman acción muy tarde debido a ello, compre un libro sobre cada uno de estos temas. Asista a una clase sobre el diseño eficaz del trabajo. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 52 “Administración de procesos” y el nro. 63 “Sistemas de trabajo total” (p. ej., TQM/ISO/Six Sigma).**
- 9. ¿Tiene miedo de que otros participen? Perfeccione sus argumentos.** *El tomar acción requiere que usted pida la participación de otros. Trabaje en sus habilidades de influir y persuadir. Explique las razones de negocios para tomar una acción determinada. Piense sobre cómo puede ayudar a todos a beneficiarse de esa acción. Involucre a otros antes de hacer nada. Involucre a personas que puedan ser influenciadas. Aprenda mejores habilidades para negociar. Aprenda a negociar y regatear. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 31 “Astucia en las relaciones interpersonales”, el nro. 37 “Negociación”, el nro. 39 “Habilidad organizativa”.**
- 10. ¿No es muy dedicado? Considere la posibilidad de un cambio.** *Tal vez le está dando al trabajo sólo la atención que cree oportuna. Es posible que esté tan dedicado al trabajo como se lo haya propuesto, o que haya tomado la decisión de mantener un equilibrio entre la vida profesional y familiar, lo que le lleva a no trabajar tan intensamente. Ni más, Ni menos. Ésta es una decisión admirable. Ciertamente una que usted puede y debe tomar. El problema es que quizás esté en un trabajo donde eso no sea suficiente. De otra forma la gente no le hubiera evaluado como lo hizo. Quizás desee hablar con su jefe para que le transfiera a un trabajo más cómodo para usted y que no requiera tanto esfuerzo y acción de su parte. Es posible que incluso considere pedir un trabajo a un nivel más bajo donde haya un mayor equilibrio entre la calidad de vida y el esfuerzo y las horas que se le requieren en el trabajo.*

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Dirija a un grupo de personas durante una etapa de crisis empresarial de importancia.
- Responsabilícese de una tarea que no le gusta u odia hacer.
- Responsabilícese de un proyecto difícil e irrealizable, es decir, uno donde hayan fracasado otros al intentar realizarlo.
- Solucione un conflicto entre dos personas, unidades, ubicaciones, funciones, etc.
- Vuelva a lanzar un producto o servicio ya existente que no esté teniendo mucho éxito.

*There are risks and costs to a program of action. But they are far less than the long-range risks and costs of comfortable inaction.*

John F. Kennedy – 35º Presidente de Estados Unidos

#### **Lecturas sugeridas**

- Allen, D. (2003). *Getting things done: The art of stress-free productivity*. New York: Penguin Group.
- Allen, D. (2003). *Ready for anything: 52 Productivity principals for work and life*. New York: Penguin Group.

- Bandrowski, J. F. (2000). *Corporate imagination plus: Five steps to translating innovative strategies into action*. New York: Free Press.
- Block, P. (2001). *The answer to how is yes: Acting on what matters*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Bossidy, L., & Charan, R. (with Burck, C.). (2002). *Execution: The discipline of getting things done*. New York: Crown Business.
- Bryant, T. (2004). *Self-discipline in 10 days: How to go from thinking to doing*. Seattle, WA: HUB Publishing.
- Burka, J. B. (2004). *Procrastination: Why you do it, what to do about it*. Cambridge, MA: Da Capo Press.
- Collins, J. C. (2000). Turning goals into results: The power of catalytic mechanisms (HBR OnPoint Enhanced Edition). Boston: *Harvard Business Review*.
- Collins, J. C. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap...and others don't*. New York: HarperCollins.
- Conger, J. A., Spreitzer, G. M., & Lawler, E. E., III (Eds.). (1999). *The leader's change handbook: An essential guide to setting direction and taking action*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fiore, N. (2007). *The now habit: A strategic program for overcoming procrastination and enjoying guilt-free play*. New York: Tarcher/Putnam.
- Gleeson, K. (2003). *The personal efficiency program: How to get organized to do more work in less time* (3rd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Huselid, M. A., Becker, B. E., & Beatty, R. W. (2005). *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- King, J. B. (2004). *Business plans to game plans: A practical system for turning strategies into action*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Niven, P. R. (2006). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results* (2nd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2000). *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Torbert, W. R. (2004). *Action inquiry: The secret of timely and transforming leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

## 2 Manejo de situaciones ambiguas

FACTOR I: HABILIDADES ESTRATÉGICAS

GRUPO C: CREAR UNA VISIÓN NUEVA Y DIFERENTE

*Life is about not knowing, having to change, taking the moment and making the best of it, without knowing what's going to happen next. Delicious ambiguity.*

Gilda Radner – Comediante y actriz norteamericana, ganadora del premio Emmy

### Persona inexperta

- No le gusta el cambio o la incertidumbre
- No puede solucionar bien los problemas que no están claros y cuyas soluciones o resultados pueden ser confusos
- Puede que prefiera tener más datos que otros y más estructura que incertidumbre
- Prefiere las cosas claras y seguras
- Es una persona menos eficiente y productiva en situaciones ambiguas
- Se apura en terminar
- Puede tener una gran necesidad de terminar todo
- Puede gustarle hacer las cosas siempre de la misma forma

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 1,5,12,14,16,28,30,32,36,39,40,46,47,50,51,52,53,58

### Persona experta

- Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz
- Puede adaptarse sin problemas
- Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información
- No se altera ante situaciones poco concretas
- No necesita concluir una tarea para seguir adelante
- Puede controlar las situaciones de riesgo y de incertidumbre

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede llegar a conclusiones sin la suficiente información
- Puede imaginar cosas inexistentes
- Su tendencia a no ser explícita puede frustrar a los demás
- Puede ignorar los métodos formales de resolución de problemas
- Puede prescindir de los antecedentes de una situación
- Puede equivocarse al preferir soluciones nuevas y arriesgadas en vez de soluciones confiables
- Puede complicar demasiado las cosas

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 5,17,24,30,35,39,40,47,50,51,52,59,61,63

### Algunas causas

- Evita las críticas
- Evita el riesgo
- Desorganizado
- Se agobia
- Le gusta la estructura y el control
- Perfeccionista

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (I) "Habilidades estratégicas". Esta competencia se encuentra en el Grupo (C) "Crear una visión nueva y diferente" con: 14, 28, 46, 58. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

## El mapa

Según los resultados de los estudios realizados, el 90% de los problemas con que se enfrentan los gerentes intermedios y superiores son ambiguos; no está claro cuál es el problema ni la solución. Cuanto más elevado sea el puesto que se ocupe, más ambigua es la situación. La mayoría de la gente inteligente, si dispusiera de tiempo ilimitado y del 100% de la información, podría tomar decisiones buenas y adecuadas. La mayoría, sabiendo cómo se ha resuelto algún problema específico cientos de veces, puede volver a resolverlo correctamente. El mérito es para aquéllos que pueden tomar con confianza más decisiones buenas que malas sin tener toda la información, en menos tiempo, con pocos precedentes o ninguno sobre lo que se hizo para resolver anteriormente la misma situación.

## Algunas soluciones

- 1. ¿Se siente agobiado? Tome medidas pequeñas, graduales.** Lo fundamental para tratar cómodamente con la incertidumbre es la tolerancia de errores y fallos, y la capacidad de absorber la crítica que pueda surgir. El actuar sobre un problema que no está bien definido y sin precedentes es como disparar a oscuras. Los que saben hacerlo bien son incrementalistas. Toman una serie de decisiones más pequeñas, obtienen información al momento, corrigen el proceso, obtienen más datos, avanzan un poco más hasta que el problema más grande esté bajo control. No tratan de hacerlo bien la primera vez. Muchos estudios sobre la resolución de problemas han demostrado que en el segundo o tercer intento es cuando verdaderamente entendemos la dinámica destacada del problema. También se sabe que cuanto más incierta sea la situación, más probable será cometer errores al principio. Por lo tanto, usted debe trabajar en dos prácticas: Comience por algo pequeño para poderse recuperar más rápidamente. Haga pequeñas cosas lo antes posible a medida que se acostumbra a la presión.
- 2. ¿Es usted un perfeccionista? Encuentre un balance entre el pensamiento y la acción.** ¿Necesita, prefiere o quiere estar el 100% seguro? Muchos pueden preferir esto. Es difícil deshacerse del perfeccionismo porque muchos lo ven como algo positivo para ellos mismos. Reconozca en qué es perfeccionista; por ejemplo, en reunir más información que otros para sentirse más seguro al tomar decisiones sin errores y por lo tanto evitar el riesgo y las críticas. Cada semana, trate de disminuir un poco la necesidad de tener toda la información y de tener razón siempre. Haga esto hasta que alcance un equilibrio más razonable entre su razonamiento y la acción. Trate de tomar decisiones pequeñas con poca información o ninguna. Cualquiera persona que tenga un cerebro y el 100% de la información puede tomar buenas decisiones. La verdadera prueba ocurre cuando alguien actúa lo antes posible con una cantidad razonable de datos y no con todos. Algunos estudios sugieren que los directores generales con éxito tienen razón aproximadamente el 65% de las veces. Confíe en su intuición. Deje que su cerebro haga los cálculos.
- 3. ¿Está atrapado en lo que sabe? Amplíe sus horizontes.** ¿Se siente mejor cuando sabe todo lo que está ocurriendo a su alrededor y tiene el control? Es así con la mayoría de las personas. Pocos se sienten motivados por la incertidumbre y el caos. Aunque muchos se sienten desafiados por ellos. Disfrutan resolviendo problemas que nadie haya resuelto antes y abriendo caminos donde nadie haya pisado. Disfrutan haciendo cosas que nadie ha hecho antes. Usted debe sentirse más cómodo siendo un pionero. Explore nuevos horizontes. Aprenda nuevas cosas. Practique en su vida. Vaya a restaurantes temáticos completamente desconocidos. Disfrute de unas vacaciones en un lugar diferente sin investigar demasiado. Vaya a festivales de grupos étnicos de los que sepa poco al respecto.
- 4. ¿Es usted desorganizado? Organícese.** Ante la incertidumbre, usted mismo debe tomar al toro por los cuernos. Debe establecer prioridades difíciles de ejecutar. Concéntrese en lo crítico de la misión. No se distraiga con lo que no es importante. Organícese mejor y sea disciplinado. Existe un conjunto bien establecido que contiene las mejores prácticas para hacer el trabajo en forma eficiente y eficaz. Si usted no tiene la disciplina en cuanto a la forma en que debe diseñar el trabajo para usted y para los demás y hay demoras debido a ello, compre un libro sobre cada uno de estos temas: Administración de calidad total, ISO y Six Sigma. Asista a una clase sobre el diseño eficaz del trabajo. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 50 “Establecimiento de prioridades”, el nro. 52 “Administración de procesos” y el nro. 63 “Sistemas de trabajo total” (p. ej., TQM/ISO/Six Sigma).*
- 5. ¿La definición de problemas es confusa? Haga las preguntas correctas para definir el problema.** Frente a la incertidumbre, el tomar las riendas del problema firmemente es muy útil. Averigüe las causas del mismo. Siga preguntando el por qué. Vea cuántas razones puede observar y en cuántas casillas de clasificación las puede ordenar. Esto aumenta la probabilidad de llegar a una solución mejor, ya que usted puede ver más conexiones. La evidencia de la investigación sobre la toma de decisiones establece que el definir claramente el problema, con las preguntas adecuadas, conduce a mejores decisiones. El concentrarse primero en soluciones o información, con frecuencia retrasa el proceso, ya que no tenemos un diagrama conceptual en donde ordenar nuestros pensamientos. Aprenda a hacer más preguntas. En un estudio sobre la resolución de problemas, el 7% de los comentarios fueron preguntas y aproximadamente la mitad fueron soluciones.

- **6. ¿Se siente desanimado por la complejidad? Visualice el problema.** Los procedimientos o problemas complejos que contienen mucha incertidumbre son difíciles de entender. Tienden a ser un laberinto sin salida si no se ponen en un formato visual. Una técnica es la gráfica ilustrada llamada “historieta”, donde un procedimiento, visión o estrategia está puesta en ilustraciones con fotos o dibujos de sus componentes. Una variación de esto es hacer la lista de los pros y contras, lo positivo y lo negativo de un problema y procedimiento, y luego hacer un organigrama de los mismos de acuerdo con lo que funciona o no. Otra variación es el diagrama de desglose que se utiliza en la Administración de la calidad total. Es un método de categorizar las causas del problema. Compre un software de diagramación y/o planificación de proyectos para ayudarse a visualizar los problemas en forma rápida.
- **7. ¿Tiene miedo de fallar? Desarrolle una actitud filosófica hacia los fracasos y la crítica.** Después de todo, la mayoría de las innovaciones, propuestas y esfuerzos para cambiar fracasan. Todo aquello que merezca la pena hacer lleva repetidos intentos. Para aprender más de sus propios errores, diseñe un sistema para poder recibir las opiniones e impresiones de los demás tan pronto como sea posible. Cuanto más rápidos y frecuentes sean los ciclos, más oportunidades tendrá de aprender; si hacemos una cosa más pequeña por día durante tres días, en vez de una más grande en tres, triplicaremos nuestra oportunidad de aprender. Habrá muchos errores y fracasos; después de todo, ya que usted no se siente seguro, es muy probable que nadie sepa qué hacer. Tienen derecho a comentar sus errores. Lo mejor que se puede hacer para confrontar los errores es ver lo que se puede aprender de ellos. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 45 “Aprendizaje personal”.*
- **8. ¿Se siente estresado? Maneje su estrés.** Algunas personas se agobian cuando la ambigüedad y la incertidumbre aumentan. Perdemos la compostura. Perdemos nuestra confianza y no reaccionamos de la mejor manera posible cuando estamos ansiosos, frustrados, disgustados o cuando perdemos la calma. *¿Qué causa en usted esa respuesta tan emocional? Anote los motivos por los que siente ansiedad – cuando no sabe que hacer; no quiere cometer errores; tiene miedo de las consecuencias desconocidas; no tiene la confianza para actuar. Cuando se ponga sensible, deje de lado el problema por un tiempo. Vaya a hacer otra cosa. Vuelva al mismo cuando se sienta más en control. Deje que su cerebro trabaje en ello mientras que usted hace algo menos peligroso. ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 11 “Compostura” y el nro. 107 “Falta de compostura”.*
- **9. ¿No tiene nada a qué aferrarse? Déjelo.** El cambio es soltar un trapecio en el aire para agarrar el próximo. Por un corto tiempo, no tiene nada. Al segundo después llega a una nueva plataforma y un nuevo lugar. Si se agarra al primero y tiene miedo de caerse, siempre volverá a la misma plataforma; la cual es segura pero no es nueva o diferente. El cambio existe al soltarse. Manténgase informado sobre los cambios en los negocios y en la tecnología y pregunte lo que estos puedan significar para su trabajo. Visualice un resultado diferente y mejor. Convérselo. Pida ideas. Entreviste a aquellos que hayan pasado con éxito algún cambio. Experimente. Cuanto más haga esto, más cómodo se sentirá. Para entender mejor cómo afrontar los cambios, lea la obra *“The Future of Leadership”* de White, Hodgson y Crainer.
- **10. ¿Quiere marcarlo en su lista? Redefina el progreso.** *¿Prefiere finalizar lo que ha comenzado? Tiene una gran necesidad de terminar las tareas? Adornarlas? El trabajar bien con ambigüedad y bajo incertidumbre significa ir de un proyecto sin finalizar a otro sin finalizar tampoco. Es posible que algunos sean abandonados y otros los dejen inacabados. Probablemente terminen sólo el 80% de los proyectos, por lo que usted tendrá que corregir constantemente sus acciones y decisiones. En vez de preocuparse de finalizar cualquier proyecto dado, cambie su procedimiento de recompensa interno para sentirse bien consigo mismo en cuanto a corregir errores y el hacer avanzar las cosas paso a paso.*

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Haga las paces con un enemigo o con alguien a quien haya desilusionado con un producto o servicio, o con alguien con quien tenga o haya tenido problemas o no se lleve muy bien.
- Responsabilícese de una tarea que no le gusta u odia hacer.
- Responsabilícese de un proyecto difícil e irrealizable, es decir, uno donde hayan fracasado otros al intentar realizarlo.
- Vaya de viaje de negocios a un país extranjero que no haya visitado antes.
- Integre sistemas, procesos o procedimientos diversos a través de unidades descentralizadas y/o dispersas.

*In the future, instead of striving to be right at a high cost,  
it will be more appropriate to be flexible and plural at a lower cost.  
If you cannot accurately predict the future, then you must flexibly  
be prepared to deal with various possible futures.*

Edward de Bono – Médico, autor, inventor y consultor británico

## Lecturas sugeridas

- Anderson, D., & Ackerman Anderson, L. S. (2001). *Beyond change management: Advanced strategies for today's transformational leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (2002). *Leading strategic change: Breaking through the brain barrier*. Upper Saddle River, NJ: Financial Times/Prentice Hall.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2008). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Calzada, L. (2007). *180 Ways to effectively deal with change: Get over it! Get with it! Get to it!* Flower Mound, TX: Walk the Talk Company.
- Chapman, R. J. (2006). *Simple tools and techniques for enterprise risk management*. West Sussex, England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Chowdhury, S. (2000). *Management 21C: Someday we'll all manage this way*. Upper Saddle River, NJ: Financial Times/Prentice Hall.
- Fullan, M. (2007). *Leading in a culture of change* (Rev. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Gutzman, A. D. (2002). *Unforeseen circumstances*. New York: AMACOM.
- Hillson, D., & Murray-Webster, R. (2007). *Understanding and managing risk attitude*. Burlington, VT: Gower Technical Press.
- Koller, G. (2005). *Risk assessment and decision making in business and industry: A practical guide* (2nd ed.). Boca Raton, FL: Chapman & Hall/CRC.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., & Rathgeber, H. (2006). *Our iceberg is melting: Changing and succeeding under any conditions*. New York: St. Martin's Press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86, 130-139.
- Pascale, R. T., Millemann, M., & Gioja, L. (2001). *Surfing the edge of chaos: The laws of nature and the new laws of business*. New York: Three Rivers Press.
- Shapiro, E., & Stevenson, H. H. (2005). *Make your own luck: 12 Practical steps to taking smarter risks in business*. New York: Portfolio.
- Wilkinson, D. (2006). *The ambiguity advantage: What great leaders are great at*. Hampshire, England: Palgrave Macmillan.

### 3 Accesibilidad

FACTOR VI: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES  
GRUPO N: HABILIDADES RELACIONALES

*A true leader has to have a genuine open-door policy  
so that his people are not afraid to approach him for any reason.*  
Harold S. Geneen – Empresario norteamericano

#### Persona inexperta

- Se mantiene distante y su compañía no es agradable
- No se siente cómoda con los que no conoce
- Puede ser tímida, fría o poco comunicativa
- No revela mucho de sí misma y es difícil de llegar a conocer
- No establece relaciones con los demás y puede que sea el tipo de persona a la que le guste solamente concentrarse en el objetivo a cumplir
- Puede parecer desinteresada y no escucha a los demás
- Puede que no reconozca los símbolos sociales obvios
- Puede sentirse tenso
- Las transacciones no salen bien

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 4,7,10,11,15,21,23,27,31,33,36,41,42,60

#### Persona experta

- Es una persona accesible con quien se puede entablar fácilmente una conversación
- Hace todo lo posible para que los demás se sientan cómodos
- Puede ser una persona afectuosa, agradable y divertida
- Comprende y es paciente con personas a la que les cuesta interactuar socialmente
- Crea ambientes armoniosos con facilidad
- Sabe escuchar
- Es perspicaz, consiguiendo información incompleta o informal para adelantarse a las situaciones

#### Uso excesivo de esta habilidad

- Tiende a desperdiciar mucho tiempo en fomentar el ánimo en las reuniones
- Se le puede considerar una persona superficial y fácil de influenciar
- Puede tener un deseo desmedido por ser aceptada
- Puede evitar obligaciones negativas y desagradables
- Puede tratar de restar importancia a la gravedad de situaciones y problemas

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 1,5,9,12,13,16,17,20,30,34,35,37,43,50,53,57,65

#### Algunas causas

- Arrogante
- Insensible
- Crítico
- No tiene habilidad para mantener relaciones interpersonales
- No tiene confianza en sí mismo
- Tímido
- Demasiado ocupado
- Demasiado intenso; no se puede relajar

#### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VI) "Habilidades personales e interpersonales". Esta competencia se encuentra en el Grupo (N) "Habilidades relacionales" con: 31. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

## El mapa

El ser accesible significa permitir a otros que se sientan tranquilos para actuar de la mejor manera posible y rendir al máximo. Esto significa iniciar la comunicación, escuchar, compartir, entender y reconfortar. La gente accesible obtiene más información, lo hace antes que los demás y puede hacer que los demás hagan más cosas. A la gente le gusta tenerles alrededor.

### Algunas soluciones

- 1. ¿No está seguro por donde comenzar? Haga la primera jugada.** El ser accesible significa que usted tiene que iniciar la transacción. Usted debe extender la mano primero. Establezca el primer contacto visual. Observe el color de los ojos de la persona para asegurar un buen contacto visual. Haga la primera pregunta o comparta una primera información. Usted tiene que hacer sentirse cómoda a la otra persona, o grupo, durante los primeros tres minutos para que puedan conseguir su propósito con usted.
- 2. ¿Demasiado rápido para juzgar? Empiece a escuchar.** Las personas accesibles saben escuchar. Escuchan sin interrumpir. Hacen preguntas aclaratorias. No juzgan instantáneamente. Escuchan para entender. Posiblemente juzguen más tarde. Repiten lo que la otra persona ha dicho para indicar que han entendido. Asienten con la cabeza. Posiblemente toman notas. Los que saben escuchar no siempre ofrecen consejo o soluciones, a menos que sea obvio que la persona quiera saber lo que harían en su lugar. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 33 “Capacidad para escuchar”.*
- 3. ¿Es usted demasiado reservado? Comparta más información.** Las personas que se hacen accesibles comparten más información con los demás y a cambio obtienen más. Confíe su idea sobre un tema de negocios a los demás y pida sus opiniones. Pase alguna información que crea que pueda ayudar a la gente a hacer mejor su trabajo, o que pueda ampliar sus perspectivas. Cuente algo sobre sí mismo. Es difícil para la gente tener una relación con alguien que no conocen. Revele cosas que la gente no necesite saber para hacer su trabajo, pero que pueda ser interesante para ellos y les ayude a sentirse valorados. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 44 “Apertura hacia los demás y transparencia”.*
- 4. ¿No es partidario de las conversaciones intrascendentes? Haga conexiones.** Las personas que son accesibles tratan de saber y recordar cosas importantes sobre la gente que trabaja alrededor de ellos, con ellos o para ellos. Sepa tres cosas sobre cada persona; – sus intereses o sus hijos o algo de lo que usted pueda charlar con ellos y que no esté relacionado con el trabajo. Trate la vida como si fuera un mundo pequeño. Si hace algunas preguntas, encontrará que tiene algo en común con casi todos. Establezca aquello de lo que puede hablar con cada individuo con quien trabaja que no esté relacionado con el trabajo. Concéntrese en algo referente a lo social, temas de estrategia, eventos mundiales, cambios en el mercado. El objetivo es encontrar ideas comunes y hacer conexiones.
- 5. ¿Parece que le falta interés? Preste atención a sus reacciones o lenguaje corporal.** Las personas accesibles parecen y suenan abiertas y relajadas. Sonríen. Mantienen la calma. Mantienen contacto visual. Asienten con la cabeza mientras que la otra persona está hablando. Tienen una postura acogedora. Hablan en un tono grato y pausado. Elimine cualquier costumbre negativa, como el hablar con rapidez o con demasiada contundencia utilizando un lenguaje fuerte o recargado, o explicando algo con demasiado detalle. Observe si la gente demuestra haber perdido el interés mirando el reloj, moviendo papeles o dándole la impresión de tener prisa.
- 6. ¿Cree tener todas las respuestas? Haga muchas preguntas.** Mucha gente no hace suficientes preguntas de curiosidad cuando están en el trabajo. Existen demasiadas declaraciones informativas, conclusiones, sugerencias y soluciones y no suficientes preguntas como: *¿qué ocurriría si...? ¿qué piensas? ¿cómo ves esto?* En los estudios realizados con este tema se ha comprobado que hay ocho afirmaciones por cada pregunta. Pregunte más que los demás. Evite ofrecer muchas alternativas de solución al principio de la conversación. Siga indagando hasta que entienda lo que están tratando de decirle.
- 7. ¿Es selectivo con su accesibilidad? Sea accesible para todos.** Algunas personas son accesibles para algunos individuos y no para otros. Algunos pueden ser accesibles para los colaboradores directos y sentirse tensos con los directores superiores. Haga una lista de aquellas personas con las que usted puede ser accesible y con las que no puede. *¿Qué tienen en común las personas con las que se siente cómodo y qué tienen en común aquellas con las que usted no se siente cómodo? ¿Es el nivel? ¿El estilo? ¿El sexo? ¿La raza? ¿Su formación o circunstancias?* Por supuesto, los principios de ser accesible son los mismos para todos los grupos. Haga con el grupo con que se siente incómodo lo que hace con el que sí le agrada. Los resultados serán los mismos.
- 8. ¿Necesita salir de su caparazón? Supere la timidez.** *¿Tiene problemas por parecer vulnerable? ¿Teme a la reacción de la gente? ¿No está seguro de sus competencias sociales? ¿Quiere aparentar ser extrovertido*

(mientras tiembla por dentro)? Sea el primero en extender la mano. Mantenga el mismo contacto con los ojos. Haga la primera pregunta. Para practicar sin arriesgar mucho, hable con las personas que no conoce fuera del trabajo. Establezca un objetivo como el llegar a conocer a 10 personas en una reunión social y averigüe lo que usted tiene en común con ellos. Inicie la conversación en su lugar de culto religioso, en las reuniones del colegio de sus hijos y de su comunidad, en el supermercado, en el avión y el autobús. Vea si de hecho ocurren algunas de las cosas malas e intimidantes que piensa que podrían suceder si iniciara la primera conversación. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 31 “Astucia en las relaciones interpersonales”.*

- **9. ¿Incomoda a los demás? Haga que las personas se sientan a gusto.** A las personas arrogantes se las percibe como distantes y solitarios impersonales, que prefieren sus propias ideas a las de los demás. Tienden a desvalorar a otros y sus contribuciones, intencionalmente o no. Esto despierta en las personas sentimientos de humillación, rechazo y enojo. *¿Por qué? Respuestas, soluciones, conclusiones, declaraciones, dictámenes.* Esta es la esencia de la gente arrogante. No escucha. Expresa sus ideas demasiado pronto. Tiene reacciones bruscas. *¿No quiere comportarse de esa forma? Identifique las reacciones de su audiencia. ¿Conoce la expresión de los que no se sienten cómodos con usted? ¿Dan un paso hacia atrás? ¿Tartamudean? ¿Se encogen? ¿Se quedan en la puerta esperando no ser invitados a entrar? Usted debe observar más a los demás. Trate de cambiar para que los demás se sientan cómodos con usted antes de comenzar el verdadero programa. Haga una pregunta que no esté relacionada con el tema. Ofrézcales algo para beber. Cuénteles algo personal. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 104 “Arrogante”.**
- **10. ¿Tiene dificultades para actuar como una persona de confianza? Prepárese para el conflicto.** Al llegar a ser más accesible se encontrará con más conflicto. Si alguien está enfurecido, déjele que se desahogue sin decir nada, simplemente asienta para que se de cuenta de que usted sabe cómo se siente. Para la mayoría de las personas es difícil continuar por mucho tiempo sin estímulos o resistencia. Si alguien siempre se queja por cualquier cosa, aconséjele escribir los problemas y las soluciones que ve para después discutirlos. Esto disminuye el volumen de quejas o las puede eliminar. Si alguien quiere quejarse sobre alguien más, pregúntele si ha hablado con esa persona. Anímele a que lo haga. Si eso no funciona, resume lo que han dicho sin estar o no de acuerdo. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 12 “Manejo de conflictos”.* Junto con el conflicto, también tendrá más contacto con la gente y no querrá convertirse en la cafetería de al lado. Administre su tiempo interrumpiendo con amabilidad para poder resumir lo que el individuo está diciendo, o pedirle que piense más sobre la situación para después continuar. Expresé lo que se pueda decir rápidamente. Posponga conversaciones largas para otro momento. La accesibilidad no significa que tenga que perder el control de su propio tiempo.

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Haga las paces con un enemigo o con alguien a quien haya desilusionado con un producto o servicio, o con alguien con quien tenga o haya tenido problemas o no se lleve muy bien.
- Dirija la recolocación de un grupo de personas que han sido removidas de sus cargos por reorganización o reducción de personal en la organización.
- Dirija un grupo temporal de gente “inmadura” e inexperta, como su entrenador, profesor, guía, mentor, etc.
- Ofrezca formación técnica a los clientes sobre el uso de los productos o servicios de la organización.
- Cree equipos que fomenten la participación de los empleados.

*Small cheer and great welcome makes a merry feast.*  
William Shakespeare – Poeta y dramaturgo inglés

#### **Lecturas sugeridas**

- Alessandra, T. (2002). *The 10 qualities of charismatic people: Secrets of personal magnetism*. Chicago: Nightingale-Conant Corp.
- Bardwick, J. M. (2002). *Seeking the calm in the storm: Managing chaos in your business life*. Upper Saddle River, NJ: Financial Times/Prentice Hall.
- Benton, D. A. (2003). *Executive charisma: Six steps to mastering the art of leadership*. New York: McGraw-Hill Trade.
- DuBrin, A. (2006). *Human relations: Interpersonal job-oriented skills* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Financial Times/Prentice Hall.
- Elsdon, R. (2002). *Affiliation in the workplace: Value creation in the new organization*. Westport, CT: Praeger Publishers.
- Fritz, S. M., Lunde, J. P., Brown, W., & Banset, E. A. (2004). *Interpersonal skills for leadership* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Gilbert, M. (2002). *Communication miracles at work: Effective tools and tips for getting the most from your work relationships*. Berkeley, CA: Conari Press.

- Goleman, D. (2007). *Social intelligence: The new science of human relationships*. New York: Bantam Books.
- Goman, C. (2008). *The nonverbal advantage: Secrets and science of body language at work*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Hayes, J. (2002). *Interpersonal skills at work*. New York: Routledge.
- Klaus, P. (2007). *The hard truth about soft skills: Workplace lessons smart people wish they'd learned sooner*. New York: HarperCollins.
- Lowndes, L. (2003). *How to talk to anyone: 92 Little tricks for big success in relationships*. New York: McGraw-Hill.
- Maslow, A. H. (1998). *Maslow on management*. New York: John Wiley & Sons.
- Oatey, H. S. (2000). *Culturally speaking: Managing rapport in talk across cultures*. New York: Continuum.

## 4 Relación con jefes

FACTOR VI: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES  
GRUPO P: GESTIÓN DE RELACIONES DIVERSAS

*The person who knows 'how' will always have a job.  
The person who knows 'why' will always be his boss.*  
Diane Ravitch – Autora norteamericana

### Persona inexperta

- No se siente cómodo con sus superiores
- Se pone tenso ante ellos
- Puede que no agradezca la instrucción o la dirección de sus jefes
- Tiene problemas para aceptar cómodamente la autoridad
- Su escasa relación con sus superiores interfiere en su productividad en el trabajo

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 3,11,12,15,21,27,29,33,37,41,48

### Persona experta

- Cumple y se relaciona bien con sus jefes
- Trabaja más intensamente si se halla bajo las órdenes de un buen jefe
- Es una persona siempre dispuesta a aprender de jefes que saben enseñar y que dan libertad de acción
- Le gusta aprender de quienes tienen experiencia
- Acepta desafíos y posibilidades de mejorar
- Es buen aprendiz

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede depender demasiado de los consejos de sus jefes y personas a las que admira
- Puede negarse a consultar otras fuentes de información y aprendizaje
- Puede elegir como modelo al jefe equivocado

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 1,17,34,38,45,51,53,54,57

### Algunas causas

- El jefe no cree que usted sea tan competente como usted cree
- Siente envidia del jefe porque ha conseguido un trabajo del que usted se sentía merecedor
- Gran ausencia de habilidades y conocimientos que le conducen a valorar menos a los demás o a no respetarlos; puede ser en cualquier dirección
- Su ética, valores e integridad no siempre coinciden
- El ejercicio de la gestión no es siempre igual
- Su estilo, filosofía, ritmo y motivación no siempre coinciden

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VI) "Habilidades personales e interpersonales". Esta competencia se encuentra en el Grupo (P) "Gestión de relaciones diversas" con: 15, 21, 23, 42, 64. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

La mayoría de la gente tiene dificultades con el 50% de sus jefes, por lo tanto, usted no está solo. Recuerde, nunca se está con un jefe tanto tiempo; o bien él/ella proseguirá su camino o usted lo hará. Probablemente lo mejor sería intentar esperar hasta el final; ya que en poco tiempo habrá una reorganización. Trate de aprender de la experiencia.

### Algunas soluciones

- 1. ¿No está seguro sobre donde enfocarse? Tome la ruta difícil.** La clave es controlar las relaciones difíciles con pocas consecuencias para usted y la organización. Concéntrese en los tres problemas claves que tiene que resolver con esa persona o personas y hágalo. Mantenga su cabeza abajo. Mantenga sus conversaciones con el

jefe concentrándose en estos importantes programas. Enfóquese en las expectativas; pregunte qué resultados son indicio del éxito. Averigüe sobre el trabajo de su jefe y bajo qué tipos de presiones trabaja.

- **2. ¿Tiene usted la lengua muy larga? No hable, guárdese.** No cotillee con los demás compañeros de trabajo si la causa no está relacionada con violación de la ética o con la integridad. Su jefe tiene el derecho de esperar que usted le sea leal y que le apoye en situaciones de trabajo y rendimiento. Si le entrega un proyecto que usted considera injusto, ¿cómo sabe que no se le obligó también a él a hacerlo? Incluso cuando no fuera así, esto sucede con frecuencia en las organizaciones. Vuelva a establecer sus prioridades y supere el conflicto que tiene. Si tiene que llevar a cabo una misión que guste poco a la gente, ésta tampoco será la última vez. Concéntrese en el objetivo principal. A pesar de que está bien discutir las dificultades que usted tiene con los demás en el trabajo, no es muy inteligente preguntar por qué debe hacer todo. Todo lo que uno dice siempre encuentra la forma de traer consecuencias. Si existe un problema con la integridad, consúltelo con las autoridades apropiadas. Recuerde que en el estudio de los “chivatos”, el 100% de los que tenían una gran causa o causas generales fracasaron. Las personas que tienen grandes problemas relacionados con la integridad, diferencias filosóficas o con la incompetencia de una persona, generalmente no pueden demostrar sus acusaciones. Sea específico. Si existiera un “patrón de conducta”, deje que los otros decidan en qué consiste dicho patrón.
- **3. ¿No le gusta el jefe? Aprenda a despersonalizar y a ser neutral.** Trate de separar a la persona del rol de jefe en el que él/ella está; intente despersonalizar la situación. Alguien le hizo jefe por alguna razón y usted nunca va a poder complacer a todos. Trate a su jefe como tal y no como a otra persona cualquiera. Aunque no tenga que invitarlo a su casa, usted debe tratarlo como a un jefe. Pregúntese por qué no le gusta su jefe o no le gusta trabajar con él/ella. Escriba todo lo que no le gusta en el lado izquierdo de una página. En el lado derecho escriba una estrategia para tratar el problema. Considere estas estrategias: Pregúntese de qué fortalezas dispone; pregúntese que le puede proveer al jefe que pueda necesitar; pregúntese que le gustaría al jefe que usted hiciera para ser más eficaz; diseñe un proyecto que puedan hacer juntos, de manera que puedan tener una experiencia exitosa; y consulte a los demás para pedir consejos. ¿Qué piensan las personas que tienen una impresión favorable de su jefe? ¿Tiene usted algún interés en común con él? Anote todo lo que él/ella haya dicho que sea favorable. Celebre las buenas ideas de su jefe. No importa lo que haga, nunca muestre lo que piensa. No les juzgue, asienta con la cabeza, haga preguntas, resuma lo que dicen como lo haría con cualquier otra persona. Nadie debería saber si está hablando con un amigo o con un enemigo. Siempre se puede hablar menos y preguntar más.
- **4. ¿Piensa que es todo culpa del jefe? Trate de aprender de la situación.** Honestamente, ¿con qué contribuyó usted a tan difícil situación? ¿Qué es lo que podría haber hecho diferente para hacer la situación más agradable? ¿Qué hará la próxima vez cuando vea las primeras indicaciones de un problema como éste? Aunque muchos no aprueben a su jefe, usted es responsable de sus propias reacciones. Si usted responde con enojo y culpa, no está aprendiendo a hacer nada diferente. ¡De hecho, usted puede acabar igual que su jefe!
- **5. ¿Necesita una nueva perspectiva? Busque información y opiniones de los demás.** Pida la opinión e impresiones sobre su persona a aquellos en quien confía. ¿Cuáles son sus cualidades y debilidades? Usted tiene que tener la visión más clara que sea posible de la situación. Obtenga consejo de un mentor, colega o de alguien en el departamento de recursos humanos en quien confíe sobre cómo dirigir y mejorar su relación con la persona en cuestión. Después de todo, es posible que también sea usted el culpable. ¿Tiene intuición para saber lo que piensa otra persona? ¿Sabe lo que motiva a su jefe? ¿Habla usted más de detalles y él de ideas generales? ¿Va en contra del estilo de su jefe por ser más de acción que el suyo? ¿Se enfrenta a debates de valores improductivos? ¿Utiliza usted palabras que enfurecen a su jefe? ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 31 “Astucia en las relaciones interpersonales”.
- **6. ¿Se irrita fácilmente? Identifique lo que le enoja.** Anote en un diario que hace su jefe que le irrita o le molesta, para asegurarse de no tener los mismos comportamientos cuando le asciendan. Una vez que sepa lo que le enoja, aprenda a controlar mejor esas situaciones. Si su jefe “explota”, por ejemplo, observe la situación pero no reaccione directamente. Recuerde que es la persona que devuelve el golpe la que se mete en los peores problemas. Escuche. Asienta con la cabeza. Pregunte qué es lo que puede hacer para ayudar o si piensa que usted necesita hacer algo. Vuelva a recordarle su postura periódicamente para indicarle que ha entendido. Aunque el jefe ataque, separe a la persona del problema. Cuente hasta 10 y luego vuelva al problema y no a usted mismo. ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 11 “Compostura” y el nro. 12 “Manejo de conflictos”.
- **7. ¿Está confundido por el comportamiento de su jefe? Evalúe los motivos de su jefe.** Trate de describir objetivamente a su jefe en cuanto a sus cualidades y debilidades. Incluso las malas personas tienen cualidades. De manera confidencial, pida a alguien que le ayude. Trate de determinar porqué su jefe actúa de la forma en

que lo hace, aunque usted no esté de acuerdo con la lógica o no lo hiciera de esa forma. ¿Cómo actuaría usted en las mismas circunstancias?

- 8. ¿Está tentado a contraatacar? Busque algunos puntos en común.** Los resultados de las investigaciones han demostrado que aunque su jefe no sea muy competente, el confrontar la situación de una manera directa generalmente fracasa. Las mejores tácticas son el verlo como una situación de conflicto *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 12 “Manejo de conflictos”*. Si no puede hacerlo, demuestre tener paciencia. Las acciones precipitadas seguramente tendrán consecuencias negativas, más para usted que para su jefe. Es posible que ya se haya escrito la historia de su jefe; procure que no escriban la suya también. Para conseguir más información, lea *“Coping with Difficult Bosses”* de Robert Bramson o *“How to Manage Your Boss”* de Christopher Hegarty.
- 9. ¿Quiere mejorar la situación? Tenga discusiones basadas en las soluciones con el jefe.** Si es apropiado o posible, equipado con el conocimiento adquirido en los pasos anteriores, trate de tener una serie de debates informales con su jefe sobre cuál podría ser el problema, aportando primero sus ideas (ya que rara vez tenemos toda la razón) sobre el problema; después dele la oportunidad de contribuir en el debate. Facilítele las cosas mediante comentarios como: “Me está haciendo un favor. Necesito su ayuda.” A cambio de la ayuda de su jefe, ofrezca algo a cambio. ¿Cuáles son las áreas más débiles de su jefe y qué puede hacer usted para facilitar el trabajo? Descubra cuáles son y colabore. Ésta es una buena práctica, ya que las relaciones no siempre prosperan, a menos que haya algo de equidad implícita. Dé para recibir, o su jefe pronto se sentirá incómodo con la naturaleza unidireccional de la ayuda. Algunas de las normas a seguir son: sea descriptivo, hable en primera persona, concéntrese en cómo realizar mejor el trabajo. (Si cree que su jefe lo bloquea, en vez de decirlo, diga “Necesito ayuda para concretar esto. He tratado todas estas cosas, pero....”) Si su jefe duda en ofrecerle críticas, ayúdelo haciendo afirmaciones en vez de hacer preguntas. Decir: “Creo que me concentro demasiado en las operaciones y no veo las conexiones estratégicas más importantes”, es más fácil para algunos responder a este tipo de preguntas que hacer una pregunta que les requiera decirle este punto. Si su gerente no es participativo, necesitará proveer la estructura y conseguir la autorización para sus objetivos. Si trabaja para un microgerente detallista, pregúntese qué resultados debe lograr para ser exitoso (y se le deje trabajar más independientemente). Si su gerente tiene buenas intenciones, pero es fastidioso, pregunte si puede consultar con él, ya que está tratando de ser más autónomo. Si cree que el jefe le está bloqueando, pida a su grupo que le ayude. Piense en cinco formas de conseguir cualquier cosa y trate de llevarlas a cabo. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 43 “Perseverancia”*.
- 10. ¿Está dispuesto a vivir con la situación? Haga un pacto con usted mismo.** Dedíquese a complacer a su jefe en su función de jefe en todo lo que le pida que sea legítimo, tratando de hacerlo lo mejor posible y sin distracciones debidas a la difícil relación entre ustedes. Pregúntese así mismo qué es lo más importante en este trabajo. Saque un beneficio de cada situación mala. Su carrera perdurará, su jefe no.

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Prepare y presente una propuesta de cierta importancia a la alta gerencia.
- Prepare un discurso para uno de sus superiores en la organización.
- Dirija la interrelación entre los asesores y la organización en un proyecto crítico.
- Haga una propuesta por escrito sobre una nueva norma, proceso, misión, contrato, producto, servicio o sistema, preséntela y “véndala” a la alta gerencia.
- Planifique una reunión, conferencia, convención, exposición comercial, evento, etc., fuera del centro.

*If you think your teacher is tough, wait until you get a boss.*

*He doesn't have tenure.*

Bill Gates – Magnate empresarial norteamericano  
y Presidente y cofundador de Microsoft

#### **Lecturas sugeridas**

- Addesso, P. J. (2007). *The boss from outer space and other aliens at work: A down-to-earth guide for getting along with just about anyone*. New York: AMACOM.
- Badowski, R. (with Gittines, R.). (2003). *Managing up: How to forge an effective relationship with those above you*. New York: Currency.
- Bing, S. (2002). *Throwing the elephant: Zen and the art of managing up*. New York: HarperBusiness.
- Bossidy, L. (2007). What your leader expects of you. *Harvard Business Review*, 85(4), 58-65.
- Culbert, S. A., & Ullmen, J. B. (2001). *Don't kill the bosses: Escaping the hierarchy trap*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

- Dobson, M., & Dobson, D. S. (2000). *Managing up! 59 Ways to build a career-advancing relationship with your boss*. New York: AMACOM.
- Dominguez, L. R. (2003). *How to shine at work*. New York: McGraw-Hill.
- Forsyth, P. (2007). *Manage your boss: 8 Steps to creating the ideal working relationship*. London: Cyan Communications.
- Fox, J. J. (2002). *How to become a great boss: The rules for getting and keeping the best employees*. New York: Hyperion.
- Gabarro, J. J., & Kotter, J. P. (2008). *Managing your boss*. Boston: Harvard Business School Press.
- Haight, M. (2008). *Who's afraid of the big, bad boss? How to survive 13 types of dysfunctional, disrespectful, dishonest little dictators*. Peoria, AZ: Worded Write.
- Hoover, J. (2003). *How to work for an idiot: Survive & thrive: Without killing your boss*. Hawthorne, NJ: Career Press.
- Jay, R. (2002). *How to manage your boss: Developing the perfect working relationship*. London: Financial Times Management.
- Lukaszewski, J. (2008). *Why should the boss listen to you? The seven disciplines of the trusted strategic advisor*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sharpe, D. A., & Johnson, E. (2002). *Managing conflict with your boss*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Useem, M. (2003). *Leading up: How to lead your boss so you both win*. New York: Three Rivers Press.
- Weiner, D. L., & Lefton, R. E. (2002). *Power freaks: Dealing with them in the workplace or anyplace*. Amherst, NY: Prometheus Books.

## 5 Agudeza en los negocios

FACTOR I: HABILIDADES ESTRATÉGICAS  
GRUPO A: COMPRENSIÓN DEL NEGOCIO

*Management means, in the last analysis, the substitution of thought for brawn and muscle, of knowledge for folklore and superstition, and of cooperation for force.*

Peter Drucker – Escritor y asesor de gerenciamiento de origen  
Austriaco y nacionalizado en Estados Unidos

### Persona inexperta

- No entiende el mundo de los negocios
- No conoce ni está al día en las políticas, tendencias, tecnología e información, actuales y futuras, que afecta su negocio u organización
- No conoce a la competencia
- No sabe cómo funcionan las estrategias y las tácticas en el mercado
- Puede ser un experto profesional o funcional muy dedicado
- Puede carecer de táctica
- Le falta interés y experiencia en los negocios en general

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 8,15,24,30,32,38,46,52,58,61,65

### Persona experta

- Sabe cómo funcionan los negocios
- Sabe de las políticas, metodologías, tendencias y tecnologías presentes y futuras, y de la información que afecta a su unidad y organización
- Conoce a la competencia
- Sabe cómo funcionan las estrategias y tácticas en el mercado

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede desarrollar en demasía sus habilidades y conocimientos comerciales e industriales o depender excesivamente de los mismos en detrimento de sus capacidades personales, interpersonales, empresariales y de liderazgo

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 14,24,30,32,45,46,54,57,58,61

### Algunas causas

- Sin experiencia; nuevo en la organización
- Poco interés en los negocios en general
- Perspectiva limitada
- No está expuesto a otras funciones externas
- Excesivamente dedicado a una profesión y no a la organización
- Es una persona orientada a los resultados y táctica

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (I) "Habilidades estratégicas". Esta competencia se encuentra en el Grupo (A) "Comprensión del negocio" con: 24, 61. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

¡Tiene que conocer el territorio! No hay nada como estar al tanto de lo que ocurre. Cuando la astucia en los negocios es una de las necesidades del individuo, ésta se manifiesta de dos formas. Lo primero es que no parece saber suficiente sobre el negocio en general. Esto significa que algunas de sus declaraciones y sugerencias no pasan la prueba de factibilidad del negocio. También puede significar que lo que usted está sugiriendo se sabe que no

funciona, pero usted lo desconoce. La segunda es que no sabe lo suficiente sobre el negocio y la industria específicos. Esto significa por lo general que no entiende la agenda, los problemas y las preocupaciones de la gente a la que sirve en la organización, y hace comentarios y sugerencias que no están de acuerdo con sus prioridades. Las contribuciones que usted hace son limitadas porque no ve las prioridades de la misma manera que ellos. Usted no piensa en términos de una visión más global. A menos que haga el mismo recorrido que los demás por algún tiempo, éstos no le prestarán atención.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Necesita estar informado? Lea material que sea apropiado.** Existen cinco publicaciones que probablemente le enseñarán constantemente la mayoría de lo que necesita saber sobre negocios en general. Éstas son *“The Wall Street Journal”*, *“BusinessWeek”*, *“Fortune”*, *“Barron’s”* y *“Harvard Business Review”*. Suscríbase y lea dichas publicaciones con frecuencia. Trate de ver tres temas en cada número que esté relacionado con su negocio. Estos deberán ser paralelos, tendencias que afecten a los negocios ahora, tendencias que estén surgiendo que puedan tener un impacto en el futuro e información en general sobre los negocios que traten del funcionamiento de los mismos.
- 2. ¿No está actualizado? Vaya a las fuentes de información adecuadas.** Existen ahora tres o más canales sobre negocios en televisión por cable con noticias e información sobre empresas durante todo el día. Tienen entrevistas con líderes de compañías, comentarios sobre diferentes industrias por expertos de Wall Street e información general sobre empresas. Empiece a ver uno o dos programas a la semana hasta que encuentre específicamente lo que necesite saber.
- 3. ¿Necesita acceso a los conocimientos especializados? Únase a organizaciones nacionales.** La Conference Board es una organización que crea y distribuye información sobre negocios entre sus miembros. Tienen excelentes congresos donde importantes líderes de negocios vienen a compartir sus ideas sobre el mundo de los negocios en general y sobre su empresa en particular. Vaya a una de las reuniones nacionales de Conference Board. Hágase miembro de su asociación nacional. La industria a la que pertenece tiene una asociación nacional. Cada función tiene una organización nacional. Hágase miembro y compre varias de sus publicaciones sobre negocios relacionadas con esa industria. Vaya a los congresos nacionales.
- 4. ¿Está preparado para ser autodidacta? Estudie rápidamente algunos libros sobre negocios.** Vaya a cualquier librería especializada en el mundo de los negocios y elija tres libros sobre los principios de las empresas en general, uno con concentración en finanzas, otro en mercadotecnia y otro sobre servicios al cliente. Cuando los haya ojeado, vaya otra vez y compre tres más hasta que consiga los conocimientos que necesite sobre negocios. Vaya a un programa nocturno avanzado sobre negocios o haga un MBA (maestría en negocios) en una universidad. Suscríbase a *“Soundview Executive Book Summaries”* ([www.summary.com](http://www.summary.com)). Ellos hacen un resumen de todos los libros de negocios más importantes que se encuentran en la listas de mejores ventas.
- 5. ¿Necesita un modelo mental? Descubra las reglas del juego.** Reduzca su comprensión sobre cómo funcionan los negocios a unas reglas generales o perspectivas personales. Anótelas con sus propias palabras. Un ejemplo podría ser: *“¿Qué controla la mercadotecnia de cualquier cosa?”* Un ejecutivo tuvo 25 controles que corrigió, revisó y reemplazó constantemente con ideas más actuales. Utilice estas normas generales para analizar un negocio que conoce, quizás una de sus distracciones o un deporte que le guste. Elija aquello que conozca. Luego elija dos negocios que hayan generado estrategias inteligentes – una relacionada a la suya y otra no. Estudie lo que hicieron; converse con la gente que sabe lo que ocurrió y vea lo que puede aprender. Luego estudie dos negocios que no tuvieron éxito y vea lo que no hicieron.
- 6. ¿Comprende el negocio de manera superficial? Aprenda los detalles específicos de su negocio.** Estudie el informe anual y varios informes financieros de su compañía. Si no sabe cómo, las principales firmas de inversiones tienen documentos básicos que explican cómo leer los documentos financieros. Después que haya hecho esto, consulte a un profesional y pregúntele en qué cosas se fija y por qué. Lleve a comer al individuo a cargo del proceso de planificación estratégico de su empresa o reúname con él. Haga que éste explique el plan estratégico de la organización. En particular, haga que éste mencione las funciones y las capacidades críticas de la misión, que la organización necesita para estar en una posición ganadora.
- 7. ¿Se siente encasillado? Pruebe algunos proyectos generales.** Trabaje como voluntario en equipos de trabajo especial que incluya a personas sin experiencia en la especialidad que usted tiene. Trabaje en proyectos de Administración de calidad total, reingeniería de procesos, Six Sigma o ISO que crucen las fronteras de las unidades funcionales o de negocios para aprender más sobre el negocio. Converse con los clientes, de hecho trabaje entregando el producto o servicio y escriba cinco cosas que haya aprendido sobre el funcionamiento del negocio. Inicie un negocio simulado en algo que usted conozca íntimamente. Escriba un plan de negocios,

complete los formularios necesarios, averigüe el precio de los equipos y converse con la gente que está en este negocio sobre sus problemas.

- 8. ¿Está listo para una nueva perspectiva? Relaciónese más con los clientes.** El servicio al cliente es el mejor lugar para aprender sobre el negocio. Tenga una reunión con su contraparte de Servicio al Cliente. Pídale que le explique esta función. Si puede hacerlo, escuche las llamadas de los clientes a dicho departamento o, mejor, conteste algunas usted mismo.
- 9. ¿Piensa sólo en su parte del negocio? Considere los puntos de integración.** Para tener un negocio en buen pie, todas las piezas y partes necesitan funcionar juntas. Un negocio es un sistema cerrado. Eso significa que hacer algo en un área afecta a todas las otras áreas. Sunbeam decidió hacer un descuento de fuera de temporada para mostrar más negocio comprometido en el cuarto trimestre. Eso fue fácil. Los clientes se abastecieron de productos baratos. Luego la producción de la planta tambaleó en los dos siguientes trimestres debido a que los pedidos disminuyeron. Los precios de inventario subieron para Sunbeam y sus clientes, lo cual llevó a un descontento. Los márgenes disminuyeron cuando Sunbeam intentó arreglar el problema. Lo que pasa en un área siempre afecta a todo lo demás. Cuando toma decisiones en su área, ¿piensa en las posibles consecuencias negativas que su decisión pueda tener en otras funciones? Simplifique su comprensión de los elementos que hacen funcionar su negocio a unos pocos elementos clave, organizados alrededor de cosas como mercadotecnia, ventas, operaciones, etc. Comparta sus conclusiones con personas de otras funciones o unidades para ver como les afectan sus elementos clave. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 38 “Agilidad organizativa”.*
- 10. ¿Quiere desempeñarse con los profesionales? Aprenda a pensar como lo haría un experto en su negocio.** Lleve los problemas a los expertos dentro de la organización o a asesores fuera de la misma y pregúnteles en lo que se fijan. Observe lo que consideran importante o no. Clasifique la información en categorías de forma que la pueda recordar. Cree cinco áreas o preguntas claves que usted pueda considerar cada vez que surja un tema de negocios. No pierda su tiempo aprendiendo sólo los hechos; estos no le servirán si no tiene un diagrama conceptual donde los pueda poner. Después presente sus ideas a los expertos o redacte un plan estratégico de negocios para su unidad y proponga su revisión. No hay necesidad de limitar sus opciones sólo a su organización; cualquier persona de negocios astuta debe tener algunas perspectivas interesantes.

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Trabaje en un equipo para formar una empresa conjunta o una sociedad.
- Trabaje en un equipo que analice una posible adquisición.
- Lance un nuevo producto, servicio o procedimientos.
- Vuelva a lanzar un producto o servicio ya existente que no esté teniendo mucho éxito.
- Realice un análisis competitivo de los productos o servicios de la organización o sobre el puesto que se ocupa en el mercado y preséntelo a las personas involucradas.

*Leaders are people who can discern the inevitable and act accordingly.  
When people talk about business acumen, discernment is a big part of it.  
It's a bit like gut instinct, but a little more developed.*  
Donald Trump – Empresario norteamericano,  
Presidente y Director Ejecutivo de la Organización Trump  
y personalidad de la televisión

#### **Lecturas sugeridas**

- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bazerman, M. H., & Watkins, M. (2008). *Predictable surprises: The disasters you should have seen coming and how to prevent them*. Boston: Harvard Business School Press.
- Capon, C. (2003). *Understanding organisational context* (2nd ed.). London: Financial Times Management.
- Charan, R. (2001). *What the CEO wants you to know: How your company really works*. New York: Crown Business.
- Drucker, P. (2001). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.
- Fletcher, D. S. (2001). *Understanding organizational evolution: Its impact on management and performance*. Westport, CT: Quorum Books.
- Fox, J. J. (2009). *Rain: What a paperboy learned about business*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gundling, E. (2003). *Working GlobeSmart*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Harvard Business School Press. (2007). *Creating a business plan*. Boston: Harvard Business School Press.

- Harvard Business School Press. (2007). *Understanding finance: Expert solutions to everyday challenges*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kanter, R. M. (1997). *On the frontiers of management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Keough, D. R. (2008). *The ten commandments for business failure*. New York: Penguin Group.
- Lafley, A. G., & Charan, R. (2008). *The Game-changer: How you can drive revenue and profit growth with innovation*. New York: Crown Business.
- McKee, S. (2009). *When growth stalls: How it happens, why you're stuck, and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nickels, W. G., McHugh, J., & McHugh, S. (2006). *Understanding business* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sahlman, W. A. (2008). *How to write a great business plan*. Boston: Harvard Business School Press.
- Slywotzky, A. (2003). *The art of profitability*. New York: Warner Business Books.
- Slywotzky, A., Morrison, D., & Andelman, B. (2002). *The profit zone: How strategic business design will lead you to tomorrow's profits*. New York: Three Rivers Press.
- Trout, J., & Rivkin, S. (2001). *Differentiate or die*. New York: John Wiley & Sons.
- Webster, W. (2004). *Accounting for managers*. New York: McGraw-Hill.
- Wheeler, A. (2006). *Designing brand identity: A complete guide to creating, building, and maintaining strong brands* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.

## 6 Ambición de hacer carrera

FACTOR V: HABILIDADES DE POSICIONAMIENTO ORGANIZATIVO  
GRUPO M: PROYECCIÓN ASCENDENTE

*For me life is continuously being hungry.  
The meaning of life is not simply to exist, to survive,  
but to move ahead, to go up, to achieve, to conquer.*  
Arnold Schwarzenegger – Fisicoculturista austríaco,  
actor, empresario y político

### Persona inexperta

- No está segura de lo que quiere como profesional
- Puede estar aburrída o en la profesión u organización errónea
- No quiere hacer sacrificios para avanzar
- No entiende cómo funcionan las carreras y cómo avanzan las personas
- No sabe promocionarse o cómo hacerse notar
- Duda en cómo dialogar sobre su carrera, sus deseos y necesidades
- Es una persona que se ha quedado “estancada” donde le es más cómodo; no se arriesga en su profesión.

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 1,4,8,9,15,24,28,43,46,48,49,53,57

### Persona experta

- Sabe lo que desea de su carrera y trabaja activamente para conseguirlo
- Es una persona experta en su campo
- Logra sus objetivos
- Sabe promocionarse en busca de oportunidades
- Toma iniciativas para conseguir sus objetivos, sin esperar que otros le abran las puertas

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede tomar decisiones laborales equivocadas
- Puede llegar a elegir sólo tareas que le resulten fáciles
- Se le puede considerar una persona demasiado ambiciosa
- Puede que no cumpla bien con sus tareas inmediatas
- Puede que no acepte de buen grado consejos relacionados con su profesión
- Puede que no confíe en las decisiones laborales que los demás tomen en su lugar

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 16,17,30,32,33,42,46,48,50,51,53,55,58,63,66

### Algunas causas

- Está aburrído
- No confía en la organización
- No quiere hacer sacrificios
- No sabe cómo promocionarse a sí mismo
- No le gusta hablar de sí mismo y “echarse flores”
- Examina demasiado las cosas
- No tiene muchos conocimientos sobre la trayectoria profesional
- Se encuentra demasiado metido en su zona de bienestar
- Espera a que ocurran las cosas
- Sólo aceptará un ascenso
- No se arriesga

## Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (V) “Habilidades de posicionamiento organizativo”. Esta competencia se encuentra en el Grupo (M) “Proyección ascendente” con: 8. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

El estar en esta página significa que alguien o varias personas le han dicho que usted no tiene la suficiente ambición. Esto significa que dichas personas piensan que usted está en capacidad de obtener más de lo que usted se imagina o que está dispuesto a sacrificar para conseguirlo. Piensan que usted no está controlando bien su trayectoria profesional. Las claves para la gestión de la carrera profesional consisten en descubrir cómo se construyen las carreras exitosas, determinar hasta dónde puede y desea llegar, analizar lo que se interpone en su camino, exponerse a nuevas tareas que puedan mejorar sus habilidades y hacerse conocer y notar por aquellos que toman las decisiones.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Está usted calificado? Reflexione sobre su valor.** ¿Podría ser mejor en su trabajo? ¿Se está subestimando? Es posible que usted sea muy crítico consigo mismo. Obtenga una buena y confidencial evaluación de 360°. ¿Es su puntuación más baja que la de los demás? Consulte con un experto. El procedimiento debería ser: “¿Adónde debería llegar con estas cualidades? ¿Cuáles son las fortalezas que otros ven en mí que yo no veo? ¿Qué es lo siguiente que debo hacer para progresar?” Confíe más en sí mismo. Asista a un curso o trabaje con un profesor para reforzar la confianza en sí mismo en un área determinada. Compórtese como si fuera confiado y exitoso. Recompénsese si es escéptico. Domine una habilidad. Prepárese para las reuniones mejor que todos los demás. Y aprenda a hacer frente a sus errores. Reconózcalos, informe a todos los afectados, aprenda de ellos y luego siga adelante. Recuerde, no tiene que ser bueno para todo ni estar exento de cometer errores para tener éxito. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 55 “Autoconocimiento”.*
- 2. ¿Necesita una persona o grupo que lo critique y valide su efectividad? Obtenga y utilice el equivalente a una Junta Directiva para su carrera.** Ya que, en este momento, usted no es el mejor consejero para sí mismo en cuanto a su carrera, busque una o más personas que lo sean. Un mentor. Al jefe que respeta. Un amigo, esposa, padre, clérigo, consultor, colega de profesión. Consulte periódicamente con ellos sobre sus ideas, suposiciones, preocupaciones y oportunidades para recibir una opinión objetiva. Escúcheles.
- 3. ¿Se creyó los mitos de la carrera profesional? Aprenda los hechos sobre las carreras exitosas.** Muchos ignoran cómo se forja una carrera. La mayoría se deja llevar por el mito popular de avanzar. Todos nosotros conocemos aquello de “cómo triunfar en los negocios sin verdaderamente intentarlo” o algo por el estilo. Es fácil adoptar una actitud cínica y creer que la gente exitosa es buena en política, o que traiciona a los demás, adula al jefe, piensa que se trata de “a quién conoces” y cosas por el estilo. Pero la realidad es muy diferente a esto. Esos tipos de comportamiento llevan a la gente a situaciones difíciles. Lo que mantiene a las personas en el poder es el rendimiento y la resolución de problemas en el trabajo actual, tener unas cuantas fortalezas notables y buscar nuevos proyectos que no se saben hacer. Es resolver cada problema con tenacidad mientras se busca lo que todavía no se ha hecho y se trata de hacerlo. Lea “*The Lessons of Experience*” de McCall, Lombardo y Morrison para el hombre y “*Breaking the Glass Ceiling*” de Morrison, White y Van Velsor para la mujer, y así informarse sobre cómo se forman en realidad las trayectorias profesionales que tienen éxito.
- 4. ¿Está haciendo la misma actividad de siempre? Salga de su zona de bienestar profesional.** Es posible que no haya visto lo suficiente. Elija algunas actividades que no haya hecho antes y que pueda encontrar apasionantes. Asista a una clase sobre algo nuevo. Intercambie tareas cambie tareas con un compañero. Participe como voluntario en equipos especiales de trabajo y en proyectos que sean multifuncionales o de negocios diferentes. Lea más. *¿Quiere más ayuda? Ver el nro. 46 “Perspectiva”.*
- 5. ¿No puede descifrar las claves del éxito? Descubra lo que se necesita para lograrlo.** Piense en la gente que conoce bien y que haya triunfado en su organización o campo profesional y descubra lo que les empuja. ¿Qué tipo de trabajos han tenido? ¿Cuáles son sus conocimientos o habilidades técnicas? ¿Cómo se comportan? Utilice las Tarjetas de clasificación del Leadership Architect® para determinar cuáles son las 10 habilidades clave de cada persona; compare esta lista con su autoevaluación y los comentarios. Consulte con el departamento de recursos humanos si tienen una descripción de alguien que haya triunfado en algunos de los trabajos que le interesan. Haga una lista de lo próximo que tenga que hacer. Si quiere ser una estrella, entienda lo que es importante para la gerencia superior en relación a su trabajo. Si usted es un contador, ayude a la gerencia a identificar los costos altos; si es un químico, encuentre una forma más barata de hacer lo mismo que hace ahora. Aprenda a querer los detalles que afectan su campo. Si sus fortalezas no son técnicas, ayude a sus compañeros de trabajo o busque un problema de administración o de organización que pueda resolver.

- 6. ¿No sabe muy bien cómo promocionarse a si mismo? Cree una “marca” de carrera exitosa.** No sabe qué hacer para conseguir un ascenso No le gustan aquellas personas que siempre hablan de si mismas. Aquí verá como hacerlo. Haga un registro variado sobre su desempeño – comenzar tareas, arreglar cosas, innovar, hacer planes, ajustarse a un presupuesto. Esto es lo que hará posible un ascenso. Todas las organizaciones están buscando a personas que puedan ver las cosas desde una perspectiva amplia para ofrecerles nuevas oportunidades. Empiece a pensar de forma más amplia.
- 7. ¿Tiene bajo perfil? Hágase conocer por los que toman las decisiones.** Los ejecutivos no están tan interesados en lo que deslumbra, como algunos creen. Están interesados en personas que se hagan cargo de los problemas, reconozcan oportunidades, eviten desastres y tengan un amplio repertorio de habilidades. Buscan a los que ejecutan su trabajo audazmente. Pero esto no es suficiente. Participe voluntariamente en proyectos que requieran relacionarse con la dirección superior o presentarse ante ella. Concéntrese en actividades que sean el centro del principal negocio de su organización. Busque una oportunidad para hacer negocios y construya un caso razonado de ello. Elija un problema grande y trabaje intensamente para resolverlo. Usted tiene que hacerse ver y oír, pero por algo importante.
- 8. ¿No quiere hacer sacrificios? Haga las jugadas difíciles.** Aunque en general después se arrepienten, muchas personas pierden oportunidades profesionales porque eligen situaciones más cómodas. Los resultados de algunos estudios hechos sobre el tema indican que la inmensa mayoría de las iniciativas que han tomado los gerentes generales que han triunfado en su carrera no las consideraron ser buenas para ellos en su momento. Trataron de desecharlas. Todos tenemos problemas. Hijos en el colegio. Una casa que nos gusta. Un padre que cuidar. Una esposa que trabaja. Un problema médico que sobrellevar. Un buen vecindario. La mayoría de las carreras profesionales exitosas requieren trasladarse a varios sitios durante los años que son menos convenientes y más dolorosos; cuando tenemos los hijos en el colegio, cuando no tenemos dinero extra o cuando tenemos padres ancianos que cuidar. Lea *“The Lessons of Experience”* de McCall, Lombardo y Morrison para el hombre y *“Breaking the Glass Ceiling”* de Morrison, White y Van Velsor para la mujer, lo que le ayudará a informarse sobre cómo se forman en realidad las trayectorias profesionales que tienen éxito. Concéntrese en ello para conseguirlo. Se debe mover para progresar.
- 9. ¿Está esperando que su jefe se retire para que usted pueda conseguir el gran ascenso? Tome un camino alternativo.** Es difícil de entender, pero un ascenso para ocupar el puesto de su jefe es el peor que puede ocurrir en su trayectoria profesional. Los mismos temas. Las mismas personas. Los mismos clientes. Los mismos productos y servicios. La variedad es la clave de la construcción de trayectorias profesionales. Tome un camino alternativo. Entierre su ego. Trabaje para el largo plazo. Rechace un ascenso directo y pida un cargo similar en otra unidad.
- 10. ¿Está siguiendo su pasión ciegamente? Diversifique sus talentos.** La mayoría de nosotros cometemos un error muy humano en la formación de nuestra trayectoria profesional. Nos dedicamos a hacer lo que más nos gusta. Nuestros padres y consejeros nos dijeron que buscáramos algo que nos gustara y que nos hiciera felices, que fuéramos buenos haciéndolo, que consiguiéramos trabajo en una grande empresa que nos cuidara y nos diera una buena jubilación. Este era un buen consejo en el pasado, pero no encaja muy bien en el presente. El empleo de por vida ya no existe. El despido temporal, las corporaciones virtuales, el caos. El tener más posibilidades para conseguir trabajo es el concepto nuevo. Debe ser bueno en muchas cosas. Cambiará de organización muchas veces. Hay que moverse para encontrar las oportunidades.

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Dirija la recolocación de un grupo de personas que han sido removidas de sus cargos por reorganización o reducción de personal en la organización.
- Prepare un discurso para uno de sus superiores en la organización.
- Ofrézcase temporalmente de voluntario para ocupar un puesto de dirección vacante hasta que éste se haya ocupado.
- Realice un estudio de los ejecutivos que hayan fracasado en la organización para la que usted trabaja, incluyendo la entrevista de algunas personas que todavía continúan en la empresa y que conocieron o trabajaron con ellos y presentar los resultados a la alta gerencia.
- Realice un estudio sobre los ejecutivos exitosos en la organización para la que usted trabaja y comunique los resultados a la alta gerencia.

*High expectations are the key to everything.*  
Sam Walton – Empresario norteamericano  
y fundador de Wal-Mart y Sam's Club

## Lecturas sugeridas

- Bolles, R. N. (2009). *What color is your parachute? 2009: A practical manual for job-hunters & career-changers*. Berkeley, CA: Ten Speed Press.
- Brim, G. (2000). *Ambition: How we manage success and failure throughout our lives*. New York: Backinprint.com.
- Butler, T. (2007). *Getting unstuck: How dead ends become new paths*. Boston: Harvard Business School Press.
- Caesar, V. (2003). *Uncommon career success*. Seal Beach, CA: PCH Publishing.
- Champy, J., & Nohria, N. (2000). *The arc of ambition*. Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Christian, K. (2004). *Your own worst enemy: Breaking the habit of adult underachievement*. New York: Regan Books.
- Darling, D. (2005). *Networking for career success*. New York: McGraw-Hill.
- Dominguez, L. R. (2003). *How to shine at work*. New York: McGraw-Hill.
- Fels, A. (2004). *Necessary dreams: Ambition in women's changing lives*. New York: Pantheon Books.
- Goldsmith, M. (2007). *What got you here won't get you there: How successful people become even more successful*. New York: Hyperion.
- Ibarra, H. (2003). *Working identity: Unconventional strategies for reinventing your career*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. (2008). Managing yourself. *Harvard Business Review*, 86, 45-49.
- Kummerow, J. M. (2000). *New directions in career planning and the workplace: Practical strategies for career management professionals*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Mahan, B. J., & Coles, R. (2002). *Forgetting ourselves on purpose: Vocation and the ethics of ambition*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E., & The Center for Creative Leadership. (1992). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Schweich, T. A. (2003). *Staying power: 30 Secrets invincible executives use for getting to the top: And staying there*. New York: McGraw-Hill.
- Wendleton, K. (2006). *Navigating your career: Develop your plan, manage your boss, get another job inside*. New York: The Five O'clock Club.

## 7 Preocupación por los colaboradores directos

FACTOR VI: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES  
GRUPO O: PREOCUPACIÓN POR LOS DEMÁS

*A little Consideration, a little Thought for Others, makes all the difference.*

A.A. Milne – Escritor norteamericano, dramaturgo y poeta

### Persona inexperta

- No le preocupan las necesidades personales de sus colaboradores directos
- Puede que esté demasiado ocupado para preocuparse por ellos
- Puede que crea que la vida personal y la profesional se deben mantener separadas
- Puede ser una persona que se concentre más que la mayoría en el trabajo y en los proyectos
- Puede estar muy tensa y ser muy impersonal con los colaboradores directos
- Puede que no tenga la habilidad de escuchar o interés en conocer las esperanzas y los problemas de la gente

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 3,10,11,18,19,23,27,31,33,36,39,41,60,64

### Persona experta

- Se interesa por la vida personal y laboral de sus colaboradores directos
- Se interesa por sus planes, problemas y ambiciones
- Conoce sus preocupaciones y dudas
- Es una persona que está dispuesta a escuchar sus problemas personales
- Distribuye equitativamente el trabajo y aprecia el esfuerzo adicional

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede que le cueste mostrarse firme con los colaboradores directos
- Puede ser demasiado benevolente frente a las excusas
- Puede que no les exija al máximo de sus capacidades
- Puede involucrarse demasiado en sus vidas
- Puede equivocarse al juzgar el rendimiento y el potencial de sus colaboradores por falta de objetividad
- Tiende a no dejar de preocuparse por los demás aun cuando le rechazan

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 9,12,13,17,18,20,23,27,34,35,56,57,64

### Algunas causas

- Cree que la vida profesional y la personal se deben mantener separadas
- Se interesa más por otras cosas que por la gente
- Teme que se aprovechen de él
- Teme que le encasillen en la función de consejero
- Actividad de baja prioridad
- No sabe escuchar
- Está demasiado ocupado

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VI) “Habilidades personales e interpersonales”. Esta competencia se encuentra en el Grupo (O) “Preocupación por los demás” con: 10. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

El preocuparse por los demás es importante a diferentes niveles. El nivel más básico consiste en la reciprocidad de esa preocupación que se recibe de los demás. Aquellos individuos a quienes se les presta atención trabajan de forma más eficaz con (o para) la gente que la presta. La gente que recibe atención se siente mejor, y su compañía resulta más positiva y agradable que la de las personas que se sienten ignoradas. La preocupación por los demás no tiene que ser una actividad poco exigente o de asesoría – simplemente significa tratar de demostrar una preocupación razonable por los colaboradores directos, en la forma que sea posible, para ayudarles a desempeñarse

y evolucionar. La gente que se preocupa por los demás no sólo sonrío y actúa de forma amigable. A nivel mecánico, los gerentes competentes saben más sobre la gente que trabaja para ellos que sobre el trabajo que hacen. Saben un poco de su historia, sobre su situación actual y un poco sobre sus sueños, preferencias y deseos. Fomentan la mutua información. Reconocen los signos iniciales que indican los posibles problemas antes de que éstos se conviertan en algo difícil y actúan rápidamente despejando los obstáculos para ayudar a los demás a ejecutar mejor su trabajo. A largo plazo, ayudan a mejorar a los colaboradores directos y proporcionan información y opiniones vitales para ayudarles a desarrollarse. A un nivel más profundo, los jefes competentes muestran su atención por los demás porque se preocupan por ellos. De cualquier forma, el considerar todos los aspectos de las personas siempre resultará en un mayor rendimiento y una mejor relación con usted como jefe.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Es impaciente? Sea un mejor oyente.** Muchos jefes escuchan lo que les conviene. Quieren acción y tienden a interrumpir a las personas cuando están hablando en vez de escucharles. También son impacientes y terminan las frases de las personas cuando estas vacilan. Toda esta impaciencia es considerada como una falta de preocupación. Es ser insensible a las necesidades y sentimientos de los demás. Lo primero que hay que hacer para demostrar que a uno le importan las demás personas es escuchar por más tiempo. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 33 “Capacidad para escuchar”.*
- 2. ¿Es usted indescifrable? Comparta y revele.** Comparta sus ideas sobre un tema de negocios y pida el consejo de los colaboradores directos. Pase alguna información que crea que pueda ayudar a la gente a hacer mejor su trabajo, o que pueda ampliar sus perspectivas. Revele lo que la gente no necesita saber para hacer su trabajo, pero que pueda ser interesante para ellos y les ayude a sentirse valorados. Comparta también algunos datos sobre usted mismo. Es difícil para la gente tener una relación con alguien que no conocieren una relación con alguien que no conocen. Dígales cómo llegó usted a diferentes conclusiones. Explique sus intenciones, su razonamiento y sus ideas cuando les comunique sus decisiones. Si ofrece primero sus soluciones, usted incita a la resistencia y a que sientan que a usted no le importa nada de ellos. – “El/ella sólo nos tira las tareas”.
- 3. ¿Piensa que todo tiene que ver con el trabajo? Conozca a su equipo.** Sepa tres cosas no relacionadas al trabajo sobre cada uno – sus intereses y aficiones, sus hijos, o algo sobre lo que pueda conversar. El mundo es un pañuelo. Si le hace preguntas personales a su gente, encontrará que tiene algo en común con casi todos. El tener algo en común le ayudará a tener una buena relación.
- 4. ¿Le falta empatía? Sea abierto y acogedor.** Trate de escuchar sin juzgar de inmediato. Elimine ese filtro que utiliza: “Estoy de acuerdo, estoy en desacuerdo”. No tiene por qué estar de acuerdo, sólo escuche para poder entender. Suponga que cuando las personas le dicen algo, están buscando su comprensión; indique esto siendo capaz de resumir lo que están diciendo. No ofrezca consejos o soluciones a menos que sea obvio que la persona quiere saber lo que usted haría en su lugar. Aunque ofrecer soluciones es bueno en muchas situaciones, no lo es cuando el objetivo es que la gente hable con usted más libremente.
- 5. ¿No se puede relacionar? Procure entender.** Analice a las personas que trabajan con usted. Sin juzgarlas, recopile evidencias sobre cómo piensan y qué hacen. ¿Qué los lleva a hacer lo que hacen? Trate de predecir lo que harían en ciertas circunstancias. Utilice esto para entender cómo debe relacionarse con ellas. ¿Qué les hace reaccionar? ¿Acerca de qué cosas les gustaría que usted se preocupara?
- 6. ¿Prefiere dar las respuestas? Sea más curioso.** Demuestre que tiene interés en lo que piensan. Mucha gente no hace suficientes preguntas por curiosidad cuando están concentradas en el trabajo. Existen demasiadas preguntas sagaces o informativas y no las suficientes de consulta como: ¿qué ocurriría si...?, ¿qué está aprendiendo?, ¿qué cambiaría? En algunos estudios sobre el tema, las declaraciones fueron ocho veces más que las preguntas y muy pocas de ellas incitaban a los demás a verdaderamente pensar bien las cosas.
- 7. ¿Piensa que todos son iguales? Trate a la gente equitativamente.** Interesarse por los demás no es tratarlos por igual, es tratarlos con equidad. La gente es diferente. Tienen necesidades distintas. Se comportan con usted en forma diferente. Tienen diferentes sueños y preocupaciones. Cada persona es única y se siente mejor cuando se la trata especialmente. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 21 “Manejo de la diversidad”.*
- 8. ¿Tiene temor a involucrarse? Preocúpese sin convertirse en un terapeuta:**
  - Si alguien le trae todos sus problemas con frecuencia, elija aquel problema con el que pueda ayudar y pídale que busque consejo profesional o ayuda de otros empleados para los otros problemas.
  - Si alguien siempre “se va por las ramas” y repite las cosas, interrúmpalo, pero resume lo que ha dicho. Esto indica que usted le ha oído, pero le impide que pierda su tiempo.

- Si alguien está enfurecido, déjele que se desahogue sin decir nada, simplemente asienta para que se de cuenta de que usted sabe cómo se siente. Para la mayoría de las personas es difícil continuar durante mucho tiempo sin ánimo o resistencia. Si esta persona continúa, ofrézcale hablar con usted después de las horas de trabajo.
  - Si alguien siempre se queja por cualquier cosa, aconséjele escribir los problemas y las soluciones que ve para después discutirlos. Esto disminuye el volumen de quejas o las puede eliminar.
  - Si alguien quiere quejarse sobre alguien más, pregúntele si ha hablado con esa persona. Anímele a que lo haga. Si eso no funciona, resume lo que la persona haya dicho, esté o no esté de acuerdo con ella, lo que sumará todavía más tiempo a la conversación.
  - Si tiene que criticar, evite los “debería” y las declaraciones inflexibles. Su papel es el de ayudar; – la noción debe ser ayudar a la persona a ser más exitosa. Elija un buen momento; enfóquese en el desarrollo de la persona, no en asegurarse que sus recomendaciones queden escritas y se sigan al pie de la letra. Trate de imaginarse cómo se beneficiaría la persona.
  - Si alguien no tiene motivación, concéntrese en tareas desafiantes y en la variedad de su trabajo. Pregúntele qué es lo que le parece más interesante del trabajo. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 19 “Desarrollo de colaboradores directos y otros” y 36 “Habilidad de motivar personas”.*
- 9. ¿Está enviando mensajes ambivalentes? Indique que usted se preocupa.** Tenga cuidado con dar señales no intencionadas a personas por las que no se interesa. A– “Dejo los detalles para los demás”; B– “No soy muy organizado”; C– “Siempre he creído en tomar acción primero y después poner orden”; podría significar para sus colaboradores A: “Lo que hago no es importante”; B– “Siempre tengo que recoger los platos rotos”; y c) “Tengo que lidiar con el descalabro”. Piense en el impacto que tiene en ellos cuando habla.
- 10. ¿Necesita ejemplos de cómo sentir preocupación los colaboradores? Haga una lista de los últimos 10 jefes que haya tenido.** Elija a cinco que crea que se preocupaban por usted y otros miembros del equipo y a cinco que no lo hacían. ¿Cómo actuaban los que no tenían mucho interés en usted y en los otros miembros del equipo? ¿Qué es lo que hacían que mostraba que no se preocupaban por ustedes? ¿Que era lo que no hacían y que demostraba su falta de preocupación? ¿Qué cosas hacía o dejaba de hacer el grupo que demostraba tener interés? Compare su análisis con la forma en que usted actúa como director.

#### Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto

- Dirija un equipo de trabajo cuyos miembros sean mayores o tengan más experiencia que usted.
- Ayude con el cierre de una fábrica, oficina regional, línea de productos, un negocio, una operación, etc.
- Dirija un grupo de gente de bajas competencias o bajo desempeño durante una tarea que no podrían hacer por sí mismos.
- Dirija un grupo temporal de gente “inmadura” e inexperta, como su entrenador, profesor, guía, mentor, etc.
- Cree equipos que fomenten la participación de los empleados.

*Kindness is in our power, even when fondness is not.*

Samuel Johnson – Escritor inglés del siglo 18

#### Lecturas sugeridas

- Arthur, D. (2001). *The employee recruitment and retention handbook*. New York: AMACOM.
- Ash, M. K. (2008). *The Mary Kay way: Timeless principles from America's greatest woman entrepreneur*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Birx, E. (2002). *Healing Zen: Awakening to a life of wholeness and compassion while caring for yourself and others*. New York: Viking Press.
- Cashman, K. (2008). *Leadership from the inside out: Becoming a leader for life* (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- De Waal, A. (2002). *Quest for balance: The human element in performance management systems*. New York: John Wiley & Sons.
- Dotlich, D. L., Cairo, P. C., & Rhinesmith, S. H. (2006). *Head, heart and guts: How the world's best companies develop complete leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kaye, B., & Jordan-Evans, S. (2008). *Love 'em or lose 'em: Getting good people to stay* (4th ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *Encouraging the heart: A leader's guide to rewarding and recognizing others*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *Encouraging the heart workbook*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Lewin, R., & Regine, B. (2001). *Weaving complexity and business: Engaging the soul at work*. New York: Texere.

Lloyd, K. L. (2002). *Be the boss your employees deserve*. Franklin Lakes, NJ: Career Press.

Mayo, A. (2001). *The human value of the enterprise: Valuing people as assets: Monitoring, measuring, managing*. Yarmouth, ME: Nicholas Brealey.

Ventrice, C. (2003). *Make their day! Employee recognition that works*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

## 8 Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores

FACTOR V: HABILIDADES DE POSICIONAMIENTO ORGANIZATIVO

GRUPO M: PROYECCIÓN ASCENDENTE

*Leadership is a two-way street, loyalty up and loyalty down.*

*Respect for one's superiors; care for one's crew.*

Grace Murray Hopper – Líder militar de Estados Unidos, matemático y educador

### Persona inexperta

- No tiene confianza en sí mismo(a) frente a sus superiores
- Puede dar la apariencia de nerviosismo o de estar tenso/a
- Puede perder su compostura o dudar al tener que informar a los ejecutivos
- No sabe cómo influenciar o impresionar a sus superiores
- Puede que no entienda lo que los ejecutivos están buscando
- Dice y hace cosas que no concuerdan con la situación

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 3,4,5,9,12,27,33,34,37,38,48,49,57

### Persona experta

- Se puede relacionar con sus superiores sin problemas
- Puede hacer presentaciones ante ellos sin que ello le produzca tensión o nerviosismo
- Sabe cómo piensan y trabajan
- Puede determinar cómo hacer las cosas al gusto de sus superiores, ya que sabe cómo comunicarse con ellos y conoce sus necesidades
- Tiene tacto para relacionarse con sus superiores de forma adecuada y positiva

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede intentar agradar en exceso a sus superiores
- Se le puede llegar a considerar como una persona demasiado política y ambiciosa
- Puede pasar demasiado tiempo con sus superiores, imitar sus opiniones, y sobrestimar el significado e importancia de sus relaciones con ellos
- Su carrera puede depender demasiado de sus protectores
- Puede ser una persona indiscreta

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 5,9,12,17,22,24,29,30,45,51,53,57

### Algunas causas

- Le falta confianza en sí mismo frente a gente más importante
- Teme cometer un error, equivocarse y hacer algo inapropiado
- Perfeccionismo; el miedo de no ser perfecto ante los ojos de la administración superior
- Falta de preparación adecuada debido a la carencia de conocimientos, habilidades o de un estilo de trabajo
- Tiene la tendencia a volverse más emocional bajo presión y estrés

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (V) "Habilidades de posicionamiento organizativo". Esta competencia se encuentra en el Grupo (M) "Proyección ascendente" con: 6. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

Es difícil, por lo general, ejecutar el trabajo enfrente de uno o varios ejecutivos; ya que tienen grandes habilidades para conseguir lo que se proponen; no disponen de mucho tiempo; hacen preguntas difíciles y esperan las respuestas; y a veces no les importa cómo lo hacen sentir a uno. Muchos en su misma situación no salen ilesos. Muchos ejecutivos le pondrán a prueba para comprobar su comportamiento; otros harán preguntas difíciles para ver si las puede soportar; algunos le presionarán intencionalmente para ver cuáles son sus cualidades; y no siempre van

a ser amables con usted. Parece como si cuanto más alto es su puesto en la jerarquía de la organización menos tiempo tienen para pensar y hacer el esfuerzo en cómo hacer a los demás sentirse cómodos a su alrededor. Todos cometieron errores cuando se encontraban en el puesto que ocupa usted. Aprendieron por medio de experiencias difíciles. Tropezaron de vez en cuando. De hecho, los resultados de las investigaciones demuestran que los ejecutivos exitosos han cometido más errores para llegar a su puesto que aquellos que no han llegado a tales posiciones.

### Algunas soluciones

- ¿1. Está nervioso? Mantenga su compostura.** Estar nervioso, ansioso e incómodo alrededor de uno o más de sus superiores es normal, la clave es no dejar que eso le impida hacer su trabajo lo mejor posible. La incomodidad puede manifestarse a veces con transpiración, tartamudeo o vacilación al hablar, palabras mal pronunciadas, rubor en la cara, ruidos en el estómago, pérdida del aliento al hablar, etc. Cuando esto suceda, pare durante uno o dos segundos, respire profundamente, recupere su compostura y continúe con lo que estaba haciendo; todos han estado en su lugar antes. Recuerde, todo lo que puede hacer es lo mejor que puede hacer. Probablemente usted sabe más del tema que ellos. Está bien preparado – La ansiedad le puede impedir demostrar sus habilidades. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 11 “Compostura”.*
- 2. ¿Está preocupado por los errores? Póngase en el peor de los casos.** Haga una lista de todos sus temores; de lo peor que pueda ocurrirle. Trate de verse a sí mismo en cada una de esas situaciones y practique mentalmente cómo se recuperaría. No se le ocurren las palabras adecuadas. Haga una pausa. No llene los vacíos con “mm” Vea sus notas. ¿Está a la defensiva? Pregunte algo. ¿Le queda poco tiempo? Vaya directo a la conclusión. Practique el recuperarse de forma más realista en frente de un espejo o con un colega como oyente.
- 3. ¿No está preparado? Practique, practique y practique.** Ensaye varias veces lo que vaya a hacer para poder hacerlo lo más naturalmente posible; esto le permitirá tener tiempo para responder preguntas y controlar las reacciones inesperadas más cómodamente. Grabe un vídeo de usted mismo. ¿Habló menos de 10 minutos en cada tema? ¿Trató algo con demasiado detalle? ¿Había variedad de tono y volumen de voz o se oía demasiado monótono? ¿Cree que se acordarán de los temas claves 15 minutos después de haber finalizado la reunión? *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 49 “Habilidades para hacer presentaciones”.*
- 4. ¿Los entornos no son conocidos? Visite el lugar de la presentación.** Si es una presentación ante un cierto número de ejecutivos superiores, vaya antes al lugar de la presentación para familiarizarse con el mismo; si puede practique la presentación allí mismo. Considere los asientos. ¿Podrán oírle bien o deberá hablar muy alto? ¿Existe algún lugar donde la visibilidad es limitada? Si es así, trate de evitarlo. ¿Será fácil ver las notas del retroproyector desde la parte trasera? Si no es así, cambie el tamaño de la letra del texto por una más grande.
- 5. ¿Le lleva mucho tiempo? Sea eficiente.** Planifique detenidamente lo que debe hacer y decir; hágalo en el menor tiempo posible. Demórese lo menos que pueda. Lleve más material del que necesita y usará. Ya que nadie se ha quedado alguna vez sin material, tome 60 diapositivas, pero muestre 40 y está listo para mostrar 30. Las diapositivas de resumen pueden ser útiles. Los gerentes superiores están muy ocupados; todos prefieren a alguien que les quite menos tiempo del que está planeado. Deje que ellos le pidan más detalles; no los “ahogue” con información.
- 6. ¿Tiene dificultad con las preguntas? Prepárese para responder las preguntas.** Muchas personas tienen problemas durante esta fase. No invente las respuestas; la mayoría de los directores toleran que les digan que no se sabe la respuesta y que se les dará más adelante. Piense en todas las preguntas por adelantado; pídale a otra persona que mire lo que usted va a decir y hacer, y que piense en las preguntas que harían. Ensaye las respuestas a las preguntas. Otra situación problemática se da cuando, frente a un cuestionamiento, algunas personas se refugian en una enumeración segura de los hechos; los ejecutivos solicitan por lo general la lógica y el análisis del problema, no una reelaboración de lo que usted ya ha dicho. Lo peor que puede ocurrir es que un ejecutivo rechace su argumento. Si esto sucede, trate de averiguar si no le ha entendido y aclare lo que sea necesario. Si ése no es el caso, deje pasar el desacuerdo. Muy pocos de los ejecutivos respetan a alguien que abandona el tema al ser desafiado. Usted debe escuchar atentamente y responder con lógica durante 30 segundos o menos por cada pregunta. No repita todo el argumento; las respuestas largas con frecuencia causan problemas, ya que la gente lo ha oído antes y es posible que pocas personas estén de acuerdo con el que ha hecho la pregunta. Al querer esmerarse demasiado en la respuesta, puede que dé la impresión de estar a la defensiva.
- 7. ¿Necesita un consejo? Busque a un confidente.** Pida a un director que conozca bien y en quien confíe que le aconseje sobre cómo puede usted sentirse mejor y ejecutar sus funciones de forma más eficaz cuando haya intercambios con él y con el resto de los miembros del equipo. Comparta sus ansiedades con un colega en quien

confíe y pídale sugerencias y observaciones. Busque a alguien que parezca sentirse cómodo en situaciones que usted encuentra difíciles y pídale consejo sobre ello.

- 8. ¿Está enfadado? Considere quién le molesta.** Si solamente ciertos superiores le incomodan y otros no, haga una lista de los estilos de los dos grupos o individuos. ¿Cuáles son las semejanzas? ¿Por qué le molesta un estilo y no el otro? ¿Cómo puede responder mejor y de forma más relajada y eficaz ante los grupos o individuos que le molestan? Quizás pueda utilizar alguna técnica que ya utiliza con los grupos que le hacen sentirse más cómodo. Probablemente no se debería tomar nada personalmente. No importa lo que suceda, vuelva siempre a la discusión del problema. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 12 “Manejo de conflictos”.*
- 9. ¿No ha sido presentado? Trate de conocer a los ejecutivos.** Trate de relacionarse con ellos en situaciones informales como en recepciones, eventos deportivos, sociales o de caridad, fuera del trabajo, etc.; probablemente verá que son gente normal y corriente, mayores que usted y por consiguiente ocupan un puesto más alto en la empresa. Al conocerles mejor, puede que se sienta más cómodo con ellos en situaciones relacionadas con el trabajo.
- 10. ¿No entiende a su audiencia? Averigüe cómo piensan los ejecutivos.** Lea las biografías de cinco personas excepcionales; vea lo que se dice sobre ellos y sus ideas sobre la gente como usted; lea cinco autobiografías y vea lo que dicen sobre ellos mismos y cómo ellos vieron a la gente que está en el puesto que usted ocupa. Anote cinco cosas que usted pueda hacer de forma diferente o mejor.

### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Dirija a un grupo de personas durante una etapa de crisis empresarial de importancia.
- Prepare y presente una propuesta de cierta importancia a la alta gerencia.
- Prepare un discurso para uno de sus superiores en la organización.
- Participe en una junta de asesores o consejeros.
- Haga una propuesta por escrito sobre una nueva norma, proceso, misión, contrato, producto, servicio o sistema, preséntela y “véndala” a la alta gerencia.

*The greatest weakness of all is the great fear of appearing weak.*

Jacques Bénigne Bossuet – Obispo y teólogo francés

### **Lecturas sugeridas**

- Arredondo, L. (2000). *Communicating effectively*. New York: McGraw-Hill.
- Bing, S. (2002). *Throwing the elephant: Zen and the art of managing up*. New York: HarperBusiness.
- Chaleff, I. (2003). *The courageous follower: Standing up to and for our leaders*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Charan, R. (2001). *What the CEO wants you to know: How your company really works*. New York: Crown Business.
- Crowley, K., & Elster, K. (2006). *Working with you is killing me: Freeing yourself from emotional traps at work*. New York: Warner Business Books.
- Dobson, M., & Dobson, D. S. (2000). *Managing up! 59 Ways to build a career-advancing relationship with your boss*. New York: AMACOM.
- Gabarro, J. J., & Kotter, J. P. (2008). *Managing your boss*. Boston: Harvard Business School Press.
- Harvard Business School Press. (2008). *Managing up*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hayes, J. (2002). *Interpersonal skills at work*. New York: Routledge.
- Jay, R. (2002). *How to manage your boss: Developing the perfect working relationship*. London: Financial Times Management.
- Mann, S. (2001). *Managing your boss*. Hauppauge, NY: Barron's Educational Series, Inc.
- Useem, M. (2003). *Leading up: How to lead your boss so you both win*. New York: Three Rivers Press.
- Weiner, D. L., & Lefton, R. E. (2002). *Power freaks: Dealing with them in the workplace or anyplace*. Amherst, NY: Prometheus Books.

## 9 Habilidades de mando

FACTOR III: CORAJE

GRUPO H: AFRONTAR LOS PROBLEMAS

*A crisis is an opportunity riding the dangerous wind.*

– Proverbio chino

### Persona inexperta

- Es una persona que se siente más cómoda siendo dirigida
- Puede que evite conflictos y crisis; no acepta responsabilidad y tiene problemas con tomar decisiones difíciles
- Podría ser una persona despreocupada y callada
- Se preocupa demasiado por lo que los demás puedan decir o pensar
- Puede preocuparse demasiado sobre la aprobación de los demás o si hace lo correcto
- Puede ser tímida en cuanto a conflictos o no persevera
- Puede perder su compostura en momentos difíciles
- Puede ocultar la urgencia de una situación

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 1,5,12,13,16,20,30,34,35,36,37,39,49,57,65

### Persona experta

- Le gusta dirigir
- Si es necesario, toma decisiones que cuentan con escaso apoyo
- Fomenta las discusiones difíciles y directas, pero no teme darlas por terminadas y seguir adelante
- Se le pide consejo y dirección en época de crisis
- Afronta las adversidades con decisión
- Siente energía al encontrarse con situaciones difíciles

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede que no sepa formar parte de un equipo
- Puede que no acepte la manera en que actúan los demás
- Puede preferir el autoritarismo en vez de utilizar tácticas de trabajo en equipo que aseguren iguales o mejores resultados
- Puede que no forme líderes
- Puede ser una persona polémica y rechazada por los demás

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 3,7,10,19,31,33,36,38,41,47,52,59,60

### Algunas causas

- Evita las crisis
- No puede establecer una causa común
- No puede tomar decisiones difíciles
- No puede soportar la presión de ser líder
- Teme a las críticas y al fracaso
- Convencer a otros
- No guarda la calma bajo presión
- No es un líder creíble
- Tímido

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (III) "Coraje". Esta competencia se encuentra en el Grupo (H) "Afrontar los problemas" con: 12, 13, 34, 57. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

## El mapa

El ocupar un puesto de líder le hace a uno más visible y da lugar a más críticas. El calor se acumula más en la nariz de la nave espacial. Ser líder es excitante y lo pone al mando. Liderar en tiempo de crisis es crear un movimiento alineado y sostenido. Implica concentrarse en el objetivo, establecer causas comunes, sobrellevar la presión inevitable, controlar sus emociones, ser un ejemplo, adoptar posiciones duras y convencer a otros que es lo correcto.

## Algunas soluciones

- 1. ¿Recibe críticas? Enfrente las críticas con coraje.** El dirigir tiene más riesgos que el seguir a alguien. Aunque hay muchas satisfacciones personales cuando se dirige, también se expone uno a más problemas. Piense en lo que les ocurre a los líderes políticos y el escrutinio por donde pasan. Los líderes tienen que estar seguros de sí mismos. ¿Se siente usted bien consigo mismo? Hay que convencerse primero de que uno va por buen camino. ¿Puede defender el acierto de lo que está haciendo ante una audiencia imparcial y crítica? Tienen que aceptarlo. ¿Puede usted confrontarlos? La gente siempre dirá que se podría haber hecho de otra forma. Escúchelos pero sea escéptico. Incluso los grandes líderes no tienen razón a veces. Aceptan responsabilidad por los errores y continúan en su liderazgo. No deje que la crítica le impida tomar el control. Construya su defensa. Lleve a cabo un análisis inmediatamente después de haber finalizado los esfuerzos. Esto les indicará a todos que usted acepta el continuo progreso más allá de que los resultados hayan sido o no estelares.
- 2. ¿Se enfrenta a un tema difícil? Prepárese a tomar decisiones difíciles a contracorriente.** Defender nuestras opiniones o posturas requiere de una gran confianza en lo que se está diciendo junto con la humildad para reconocer que uno puede estar equivocado – una de las paradojas de la vida. Para prepararse a ser líder acerca de un tema difícil, piense sobre su convicción hasta que claramente pueda expresarla en unas cuantas oraciones y explicar el porqué la tiene. Prepare su caso. ¿Cómo ganan los otros? La gente no quiere demasiadas listas u objetivos ambiguos. Pida el consejo de los demás – Observe el problema, considere las opciones, elija una, desarrolle un razonamiento y después acéptelo hasta que se convenza de que está equivocado. Después vuelva a diseñar el procedimiento. Si esto no sirve, averigüe dónde está la dificultad. ¿Qué es lo que ha estado evitando? Examine su pasado y vea dónde su iniciativa lo ha metido en problemas o que usted creía que lo metería en problemas. Identifique los elementos más problemáticos como olvidarse de las cosas bajo presión, problemas con los debates álgidos, problemas con posturas impopulares y la rapidez con que se mueven las cosas. Diseñe estrategias para contrarrestar.
- 3. ¿Necesita persuadir a los detractores? Convenza a los demás de su liderazgo.** Aunque algunas personas acepten lo que usted dice y quiere hacer, otros le perseguirán o incluso tratarán de reducir al mínimo la situación. Algunos le sabotearán. Para convencer a los demás de su liderazgo, mantenga los ojos en el premio, pero no especifique cómo llegar al mismo. Presente los resultados, los objetivos y las metas sin explicar cómo llegar a ellos. Escuche las ideas de los demás, ya sean buenas o malas. Cualquier respuesta negativa es positiva si aprende con ella. Permítalos rellenar los espacios en blanco, haga preguntas, si no está de acuerdo con sus respuestas no muestre impaciencia. Permítalos justificarse, no deje que algunos se avergüencen por algo que hayan dicho, conceda pequeñas puntuaciones y deje que le critiquen. Ayúdeles a descubrir cómo ganar. No se salga de los hechos ni del problema ante el grupo. No permita confrontaciones personales. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 12 “Manejo de conflictos”.*
- 4. ¿Es usted muy emocional? Mantenga su compostura.** Controle sus reacciones emocionales. Algunas veces éstas hacen pensar a los demás que tiene problemas con las situaciones de liderazgo difíciles. Cuando esto ocurra, ¿qué reacciones emocionales debe tener? ¿Demuestra impaciencia o levanta la voz? Aprenda a reconocer esos signos tan pronto como aparezcan. Sustituya algo más neutral. Si tiende a decir de manera abrupta un desacuerdo cuando se siente incómodo o sorprendido por un punto de vista, haga una pregunta en vez de tratar de alargar la situación. O pida a la persona que elabore más su punto de vista. No salte a la primera con una respuesta rápida y obvia. Eso es el estrés tratando de sacar lo mejor de usted. O hágase preguntas a usted mismo. Un activista enojado una vez exigió el micrófono a un representante de la universidad durante una graduación. Se lo cedió, le dijo tiene cinco minutos y retrocedió. Cuando le preguntaron sobre su maniobra, dijo, “Me pregunté a mi mismo: ¿qué es lo peor que podría pasar? Es difícil para la gente seguir enojada cuando nadie se opone. De manera que hablé durante cinco minutos. Parecía un precio pequeño. Y estaba muy contento cuando se terminó su tiempo.” *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 11 “Compostura” y el nro. 107 “Falta de compostura”.*
- 5. ¿Está cometiendo errores? Desarrolle una actitud filosófica hacia los fracasos y la crítica.** Después de todo, la mayoría de las innovaciones y de las propuestas fallan, también fallan los intentos del cambio. Todo lo valioso requiere de varios intentos. Todo podría haberse hecho mejor. Los resultados de las investigaciones hechas sobre el tema han demostrado que los gerentes generales que tienen éxito han cometido más errores en su trayectoria profesional que las personas que quedaron atrás cuando los ascendieron. Se les eligió porque

tenían el valor para dirigir y no porque siempre tuvieran razón. Otros estudios hechos sobre el tema sugieren que los que son realmente buenos tienen razón aproximadamente el 65% de las veces. Los errores y fracasos siempre ocurrirán en cualquier trayectoria profesional. Hay de todo en esta vida, dulce y amargo.

- 6. ¿Se enfrenta a duros oponentes? Practique las reglas del combate “uno contra uno”.** El dirigir supone siempre el tener confrontaciones. Usted quiere una cosa y él o ella quiere otra. Cuando esto sucede, límitase a los hechos. No siempre se puede ganar. Sea objetivo. Escuche mientras que la otra persona habla. Haga muchas preguntas. Algunas veces, si la deja hablar el suficiente tiempo, ésta llegará al punto de vista que usted tiene. Escuche siempre para entender primero y no juzgue. Después vuelva a repetir lo que haya dicho esa persona hasta que ésta lo confirme. Entonces encuentre algo con lo que esté de acuerdo, aunque no tenga mucha importancia. Refute sus planteamientos comenzando con el que tenga más información objetiva. Luego, siga adelante. Siempre tendrá argumentos que nunca se resolvieron. Documentelos y entregue una copia a su oponente. El objetivo es achicar la lista lo más posible. Luego debe decidir si va a seguir adelante con su propio planteamiento. Retráselo y obtenga más datos. Vaya a uno de sus superiores a buscar arbitraje. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 12 “Manejo de conflictos”.*
- 7. ¿Ha oído suficiente? Diga basta.** Cuando todo lo demás falle, es posible que se tenga que llamar a alguien aparte y decirle: “He escuchado todas tus objeciones y he tratado de entenderlas, pero el tren se va moviendo. ¿Está usted con nosotros o no?” Siempre siga las reglas para solucionar los conflictos: Despersonalícelo; céntrese en el problema y no en la persona; trate por última vez de dar sus razones; escuche las objeciones, pero no conceda nada; sea claro; diga que ahora no es el momento de negociar; dele un día para que lo piense. En el peor de los casos, si la persona es un colaborador directo, es posible que le tenga que pedir que deje la unidad. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 13 “Capacidad de confrontar a colaboradores directos”.* Si la persona es un compañero o colega, informe a su jefe del problema y de sus intenciones de proceder sin el apoyo del mismo.
- 8. ¿Lo tomaron por sorpresa? Prepárese para las crisis.** Los estudios han demostrado que los seguidores aprecian realmente el buen liderazgo durante una crisis. Quieren saber si existe una mano firme que les dirija. Durante una crisis, el tiempo es el enemigo, de manera que esté preparado. En un libro reciente, Mitroff y Anagnos dicen que usted debe estar preparado para siete tipos de crisis: económica, de pérdida de información confidencial o registros computacionales, física/equipo, de recursos humanos (vergüenza pública, crimen, sabotaje), de reputación, de actos psicopáticos y de desastres naturales. Su consejo: Anticípese a lo que no ha ocurrido. Traiga a colación señales o indicios, como posible aumento en los costos o amenazas de crisis potenciales. Recopile toda la información que pueda. Piense en el peor de los casos en cuanto a las consecuencias de sus actos y asigne a una persona o a un equipo para que se prepare para ellas. Cuando se presente una crisis, use los datos que tiene y pida sugerencias e ideas a otros. Después decida y ejecute su decisión a la vez que recibe opiniones e impresiones inmediatas. Haga ajustes a medida que avanza. Y mantenga siempre la comunicación.
- 9. ¿Todavía no ha encontrado algo apasionante para dirigir? Dirija fuera del lugar de trabajo.** Pruebe algo pequeño. Pruebe algunas funciones de liderazgo y proyectos fuera del trabajo. Participe como voluntario en una función de liderazgo en su iglesia, colegio o zona de residencia. Participe como voluntario para dirigir un equipo especial de trabajo. Establezca una unión crediticia (organización de crédito en EE.UU.). Trabaje como voluntario por la causa de United Way. Establezca una liga deportiva.
- 10. ¿No está captando la atención suficiente? Acentúe la presencia de su liderazgo.** El ser líder requiere presencia. Uno debe parecer y hablar como un líder. La voz debe ser fuerte. Debe haber contacto visual. Intensidad. Confianza. Gran parte de la presencia de liderazgo está relacionada con poseer energéticas habilidades para hacer presentaciones. El hacer buenas presentaciones es toda una tecnología ya conocida. Existen varios libros y cursos sobre el tema. Busque cursos que utilicen grabaciones en vídeo. Hágase miembro del club Toastmasters (Maestros de ceremonias) para poder practicar y adquirir experiencia en hacer presentaciones sin demasiado riesgo. Busque pequeños detalles como: ¿Parece un líder? ¿Qué colores usa? ¿Viste usted como tal? ¿Son sus gafas apropiadas? ¿Está su oficina diseñada correctamente? ¿Habla como una persona segura de sí misma? ¿Se queja o resuelve problemas? Si yo le viera por primera vez en un grupo de 10, ¿le elegiría a usted como el líder?

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Dirija a un grupo de personas durante una etapa de crisis empresarial de importancia.
- Prepare y presente una propuesta de cierta importancia a la alta gerencia.
- Dirija un grupo de personas resistentes con la moral baja durante un proyecto o cambio impopulares.
- Asígnele a un grupo un proyecto con una fecha límite ajustada.

- Dirija un grupo de gente involucrada en el abordaje de un proyecto para la solución de un problema o un proyecto de cambio total.

*In really good companies, you have to lead. You have to come up with big ideas and express them forcefully. I have always been encouraged—or sometimes forced—to confront the very natural fear of being wrong. I was constantly pushed to find out what I really thought and then to speak up. Over time, I came to see that waiting to discover which way the wind was blowing is an excellent way to learn how to be a follower.*

Roger Enrico – Empresario líder norteamericano y ex CEO de PepsiCo

### **Lecturas sugeridas**

- Argenti, P. (2002). Crisis communication: Lessons from 9/11. *Harvard Business Review* 80(12), 103-109.
- Beck, J. D. W. (2001). *The leader's window: Mastering the four styles of leadership to build high-performing teams*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Cannon, J., & Cannon, J. (2003). *The leadership secrets of the U.S. Navy SEALs: Battle-tested strategies for creating successful organizations and inspiring extraordinary results*. New York: McGraw-Hill.
- Caponigro, J. R. (2000). *The crisis counselor: A step-by-step guide to managing a business crisis*. Chicago: Contemporary Books.
- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fink, S. (2002). *Crisis management: Planning for the inevitable*. Lincoln, NE: iUniverse, Inc.
- Finkelstein, S. (2003). *Why smart executives fail: And what you can learn from their mistakes*. New York: Portfolio.
- Gaines-Ross, L. (2003). *CEO capital: A guide to building CEO reputation and company success*. New York: John Wiley & Sons.
- Gerstner, L. V. (2003). *Who says elephants can't dance? Leading a great enterprise through dramatic change*. New York: HarperBusiness.
- Giuliani, R. W., & Kurson, K. (2002). *Leadership*. New York: Miramax.
- Greenberg, J. W. (2002). September 11, 2001: A CEO's story. *Harvard Business Review* 80(10), 58-64.
- Harvard Business School Press. (2004). *Crisis management: Master the skills to prevent disaster*. Boston: Harvard Business School Press.
- Harvard Business School Press. (2008). *Managing crises*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Krass, P. (Ed.). (1998). *The book of leadership wisdom*. New York: John Wiley & Sons.
- Maginn, M. D. (2007). *Managing in times of change*. New York: McGraw-Hill.
- Mitroff, I. I. (with Anagnos, G.). (2001). *Managing crises before they happen*. New York: AMACOM.
- Sandys, C., & Littman, J. (2003). *We shall not fail: The inspiring leadership of Winston Churchill*. New York: Portfolio.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2007). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. Thousand Oaks, CA: Sage.

## 10 Compasión

FACTOR VI: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES  
GRUPO O: PREOCUPACIÓN POR LOS DEMÁS

*Compassion is the basis of all morality.*  
Arthur Schopenhauer – Filósofo alemán

### Persona inexperta

- Puede ser más apática o desinteresada que la mayoría
- No hace preguntas personales; no responde mucho si lo cuestionan
- Los resultados son lo único que importa y lo demás es un impedimento
- Cree que la vida personal y la profesional se deben mantener separadas
- Puede que vea las situaciones difíciles de los demás como un tema inapropiado en el trabajo
- Es una persona que no se siente cómoda con gente estresada o apenada
- Puede que no sepa cómo demostrar compasión o cómo tratar a la gente con problemas
- Tiende a sentir menos simpatía que la mayoría por las imperfecciones y los problemas de los demás

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 3,7,12,21,22,27,29,33,36,41,64

### Persona experta

- Se preocupa sinceramente por las personas
- Se interesa por sus problemas personales y laborales
- Es una persona siempre dispuesta y preparada para ayudar
- Se solidariza con los problemas de los menos afortunados
- Se solidariza con las penas y alegrías del prójimo

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede restar importancia a los conflictos en favor de la armonía
- Puede que no sea lo suficientemente firme y, por lo tanto, es posible que ceda demasiado ante personas haraganas
- Puede comprometerse con las personas hasta el punto de perder la objetividad, por lo que los demás pueden sacar partido de la situación
- Puede que le cueste recriminar a los demás

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 12,13,16,18,20,34,35,37,50,53,57,59,62

### Algunas causas

- Teme estar demasiado “consumido” por razones no relacionadas con el trabajo
- Teme no ser capaz de controlar situaciones donde hay desacuerdos
- Le es difícil ver el valor en el trabajo
- Tiene dificultad a la hora de manejar los temas cargados de emoción y política
- Ve la compasión como una debilidad
- Tiene problemas para tratar con personas o grupos que sean diferentes
- Incómodo con los sentimientos

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VI) “Habilidades personales e interpersonales”. Esta competencia se encuentra en el Grupo (O) “Preocupación por los demás” con: 7. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

Se preocupa en forma genuina. Empatiza y simpatiza. Sufre con los demás. Está dispuesto a escuchar problemas. Su vida personal y laboral van de la mano. Suena raro, penoso y fuera de lugar para muchos gerentes. Para la mayoría de los gerentes, la compasión y el trabajo no son compatibles. El trabajo puede ser un lugar frío e inhóspito. El camino de la vida está lleno de baches y no es uniforme. Está lleno de obstáculos. Es posible que exista mayor

sufrimiento y desengaño que placer y satisfacción. La gente necesita apoyo y ayuda para seguir adelante. Buscan apoyo en la familia, la iglesia, las amistades y los mentores, pero también esperan algo de solidaridad o compasión por parte de los jefes y de los compañeros de trabajo. Pero si usted no muestra algo de compasión, es posible que le consideren una persona fría e impersonal. Las personas que en apariencia no se preocupan por los demás, generalmente se quedan sin gente que quiera trabajar con ellas. Incluso cuando este no sea el caso (usted muestra compasión), algunos se meten en problemas porque no saben manejar bien aquellas situaciones que implican compasión.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Tiene dificultades para lidiar con las emociones fuertes? Muestre comprensión y empatía.** El primer motivo de los problemas con la compasión es que no saber lidiar con las emociones fuertes y parece distante o desinteresado. Se siente incómodo con las demostraciones intensas de emociones y los pedidos de ayuda. Simplemente imagine cómo se sentiría en esta situación y responda con eso. Diga a la otra persona que siente lo que ha pasado o que hay que hablar sobre la situación. Ofrezca la ayuda que sea necesaria. Un día libre. Un préstamo. Un recurso. Si puede, ofrezca la esperanza de un día mejor. Esto es lo que más le sirve a la persona.
- 2. ¿Rechaza a la gente? Simplemente escuche.** Algunas veces la gente necesita sólo desahogarse. La compasión es escuchar en silencio. Asentir y mantener contacto visual para demostrar que está atento. Cuando la persona haga una pausa, déjele saber que entiende cómo se debe sentir y sugiera algo que usted pueda hacer (por ejemplo, si necesita ausentarse por un periodo de tiempo, usted se encargaría de su trabajo).
- 3. ¿Demasiado rápido para ofrecer la respuesta? Posponga su consejo.** No ofrezca consejo si no se lo piden. Indique que apoya a alguien por medio de un gesto o a través de escuchar atentamente. Ya se presentará el momento adecuado para aconsejar, cuando la situación no sea tan emocional. Muchas veces los directores ofrecen consejo demasiado pronto antes de entender verdaderamente el problema. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 7 “Preocupación por los colaboradores directos”.*
- 4. ¿Quiere aprender de los expertos en compasión? Analice a las tres personas más compasivas que conozca o que haya escuchado nombrar.** Escoja una del trabajo, una de fuera de él y una figura notable (como la Madre Teresa). ¿Qué hacen ellos que usted no hace? ¿Cómo demuestran solidaridad? ¿Qué palabras utilizan? ¿Qué tipo de gestos hacen? ¿Algunos de ellos, como el clero, tienen que demostrar solidaridad rápidamente? ¿Qué hace esta persona? ¿Puede usted imitar algo de lo que ha aprendido?
- 5. ¿Tiene miedo de convertirse en un terapeuta? Establezca límites.** Otra razón por la que algunos tienen problemas con la compasión es por creer que la función de consejero no es apropiada en el trabajo. Uno puede ser breve y solidario siguiendo estas tres reglas:
  - Deje que la gente exprese lo que piensa sin decir nada, excepto que usted sabe que están enojados. No juzgue. No dé consejos.
  - Resuma cuando empiecen a repetir. Esto les indicará que usted les ha oído, pero les impedirá continuar durante más tiempo, hasta el punto en que usted empiece a sentirse como un consejero.
  - Si alguien se pasa del límite, ofrézcale hablar con usted fuera de las horas del trabajo o sugiera que acuda a otros medios como al “servicio de ayuda al empleado”.Esto demuestra a los demás que a usted le importa cómo se sienten; usted escucha y tiene la voluntad de ayudar si es posible sin ponerse en la función de un consejero, lo que le hace sentirse incómodo.
- 6. ¿Es crítico? Muestre compasión sin prejuicios.** Sea sincero con usted mismo. ¿Hay algún grupo o grupos que no le gusten o con los que se sienta incómodo? ¿Juzga usted a los miembros de un grupo individualmente sin verdaderamente conocer si su estereotipo es correcto? La mayoría de nosotros hace eso. ¿Demuestra compasión por los problemas de un grupo, pero no del otro? Para confrontar esto:
  - Póngase en el lugar de ellos. ¿Por qué actuaría usted de esa forma? ¿Qué cree usted que tratan de conseguir? Suponga que, de cualquier modo que actúen, es racional para ellos; debe haberlos compensado o no lo estarían haciendo. No utilice sus propias normas.
  - Evite catalogar a los grupos. Muchos de nosotros clasificamos a los grupos como amistosos o poco amistosos; buenos o malos; me gusta o no me gusta. Una vez que hacemos esto, en general no demostramos tanta compasión por ellos y podemos cuestionar sus razones. Aplique la lógica anterior del porqué la gente pertenece al grupo en primer lugar. Vea si puede predecir con exactitud lo que el grupo diría o haría en las diferentes situaciones para probar su comprensión del grupo. No utilice su programa de acuerdos.
  - Escuche. Aunque este consejo parezca obvio, muchos de nosotros lo eliminamos cuando lidiamos con grupos difíciles o que no entendemos bien, o rechazamos lo que están diciendo antes de que lo digan. Simplemente escuche. Resuma mentalmente sus puntos de vista y vea si puede averiguar lo que quieren a través de lo que

dicen y quieren decir. La verdadera prueba es ver si usted puede averiguarlo claramente aunque no piense de esa manera.

- La gente que más necesita su compasión no es la más agradable.
  - Para los cínicos – delégueles la responsabilidad de lidiar con el aspecto por el que son más cínicos.
  - Para los indefensos y dependientes – ¿pregúntese qué los haría sentir más poderosos?
  - Para el resentido u hostil, no les anime a que planteen todas sus quejas en detalle. Esto simplemente refuerza sus puntos de vista. En su lugar, averigüe lo que más les molesta en el trabajo y deles algo nuevo que hacer donde tengan la autoridad para marcar la diferencia.
- 7. ¿Insensible hacia los demás? Sintonícese las necesidades de la gente.** Usted tiene que saber lo que significa la compasión para la gente, ya que un error le puede calificar de insensible. La única solución en este caso es ver lo que – realmente les preocupa. Tenga cuidado en no restarle importancia o en rebajar el motivo que alguien tenga (como el que la comunidad de los nativos americanos trate de eliminar los apodos indios de los equipos deportivos).
- 8. ¿Las emociones se vuelven intensas? Siga las reglas del buen oyente.** Sígales si alguien está preocupado sobre la falta de solidaridad en relación con problemas étnicos o de sexo, nivel de trabajo o puesto en la organización:
- Entender y escuchar no son lo mismo que estar de acuerdo.
  - No discuta con los que estén muy aferrados a una posición. Perderá de todas formas, no importa lo que diga. Discuta sólo sobre lo que ha oído, para que ellos reconozcan que los ha escuchado, e indique que usted quiere hablar del problema desde un punto de vista racional – cuál es su causa, cómo se ve y se siente y lo que se puede hacer para resolverlo.
- 9. ¿Es unilateral con la compasión? Escuche hasta el final el otro lado de la historia en una disputa de compasión.** Pregúntele el porqué – cuáles son los principios detrás de dicha postura, cómo sabemos si es justa, cuál es la teoría del caso. Imagine lo que sucedería si la postura de la otra parte se aceptara. Pregunte qué es lo que ellos harían si estuvieran en su lugar. Haga muchas preguntas pero pocas afirmaciones.
- 10. ¿Está a la defensiva? Replantee los cargos que lo acusan de ser poco compasivo.** Vuelva a expresarlo como un ataque contra el problema/cuestión. Como reacción a propuestas no razonables, a ataques o al no recibir respuesta a una pregunta, uno puede siempre callarse a la vez que se demuestra que se ha oído lo que ellos han dicho. La gente responde en general diciendo más, cambiando su forma de pensar un poco o por lo menos revelando sus intereses. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 12 “Manejo de conflictos”.*

### Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto

- Dirija la recolocación de un grupo de personas que han sido removidas de sus cargos por reorganización o reducción de personal en la organización.
- Trabaje en un equipo que esté decidiendo a quién despedir y a quién no, en circunstancias de despido temporal, cierre, desjerarquización o fusión.
- Exprese a los ejecutivos las preocupaciones de un grupo de empleados no exentos, administrativos de apoyo o administrativos, para buscar la resolución de una cuestión complicada.
- Hágase miembro de un grupo de apoyo o de autoayuda.
- Trabaje durante un año o más con una organización de beneficencia.

*The whole idea of compassion is based on a keen awareness of the  
interdependence of all these living beings, which are all part of one another,  
and all involved in one another.*

Thomas Merton – Monje trapense, poeta,  
activista social y escritor, nacido en Francia

### Lecturas sugeridas

- Baker, W. F., & O'Malley, M. (2008). *Leading with kindness: How good people consistently get superior results*. New York: AMACOM.
- Birx, E. (2002). *Healing Zen: Awakening to a life of wholeness and compassion while caring for yourself and others*. New York: Viking Press.
- Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Boston: Harvard Business School Press.
- The Dalai Lama. (2002). *An open heart: Practicing compassion in everyday life*. New York: Back Bay Books.

- Goleman, D., & Boyatzis, R. (2008). Social intelligence and the biology of leadership. *Harvard Business Review*, 86(9), 74-81.
- Hagen, S., & Carouba, M. (2002). *Women at ground zero: Stories of courage and compassion*. New York: Alpha Books.
- Hopkins, J., & The Dalai Lama. (2002). *Cultivating compassion: A Buddhist perspective*. New York: Broadway Books.
- Lewin, R., & Regine, B. (2001). *Weaving complexity and business: Engaging the soul at work*. New York: Texere.
- Oliner, S. P. (2003). *Do unto others: Extraordinary acts of ordinary people*. Boulder, CO: Westview Press.
- Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., Switzler, A., & Covey, S. R. (2002). *Crucial conversations: Tools for talking when stakes are high*. New York: McGraw-Hill.
- Steinbrecher, S., & Bennett, J. B. (2003). *Heart-centered leadership: An invitation to lead from the inside out*. Memphis, TN: Black Pants.
- Stone, D., Patton, B., & Heen, S. (2000). *Difficult conversations: How to discuss what matters most*. New York: Penguin Books.
- Tutu, D. (2007). *Love: The words and inspiration of Mother Teresa*. Auckland, NZ: PQ Blackwell Ltd.

## 11 Compostura

FACTOR VI: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES  
GRUPO S: SER ABIERTO Y RECEPTIVO

*That is the happiest conversation where there is no competition,  
no vanity, but a calm, quiet interchange of sentiments.*  
Samuel Johnson – Escritor inglés del siglo 18

### Persona inexperta

- No expresa sus ideas claramente y se altera en situaciones difíciles y estresantes
- Puede que “explote” y diga lo que no debe
- Se abruma fácilmente y se vuelve emocional, defensivo o se evade
- Puede ser sensible y se pone a la defensiva ante las críticas
- Tiende a ser sarcástico o temperamental
- Puede desequilibrarse en cualquier momento y no saber que hacer
- Puede contribuir a que otros pierdan la compostura
- Puede dejar ver su enojo, frustración y ansiedad

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 2,3,8,12,26,33,37,41,43,44,48,57

### Persona experta

- No pierde el control cuando se halla bajo presión
- No se pone a la defensiva ni se irrita ante situaciones difíciles
- Se le considera una persona madura
- Se puede confiar en él para mantener el control en tiempos difíciles
- Puede controlar el estrés
- No pierde el control ante lo inesperado
- No demuestra frustración cuando enfrenta oposición
- Demuestra tranquilidad en períodos de crisis

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede que no demuestre adecuadamente sus emociones
- Se le puede considerar una persona indolente y fría
- Puede parecer apática frente a las emociones de los demás
- Puede ser fácilmente mal interpretada
- Puede que no se relacione bien con personas cuyas decisiones son más emocionales que racionales

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 3,10,14,26,27,31,44,60,66

### Algunas causas

- Defensivo
- Se agobia fácilmente; es muy emocional
- Carece de confianza en sí mismo
- Perfeccionista
- Sensible
- Están ocurriendo demasiadas cosas
- Le gusta mucho controlar
- Poco control de sus impulsos

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VI) “Habilidades personales e interpersonales”. Esta competencia se encuentra en el Grupo (S) “Ser abierto y receptivo” con: 26, 33, 41, 44. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

## El mapa

Primero las emociones. Las emociones son “electricidad y química”. Están diseñadas para ayudarnos en situaciones de emergencia y ante amenazas. Las emociones provocan cambios corporales predecibles. El corazón late más rápidamente y con mayor presión. La sangre fluye más rápido. La glucosa entra en el flujo sanguíneo para aumentar la energía y la fuerza. Las pupilas se dilatan para dejar entrar más luz. La respiración se acelera para obtener más oxígeno. ¿Por qué sucede esto? Para luchar o huir de los peligros imaginarios, por supuesto. Las emociones nos ayudan con lo que se denomina respuesta al conflicto. Hace que el cuerpo sea temporalmente más rápido y fuerte. ¿Cuáles son las consecuencias? Para aumentar la energía de los músculos, la respuesta emocional disminuye el flujo de recursos al estómago (es por ello que nos descomponemos ante el estrés) y al cerebro (es por ello que hacemos y decimos tonteras bajo presión). A pesar de que somos capaces de levantar objetos pesados para sacar a una persona atrapada, no podemos pensar en una respuesta adecuada durante una reunión tensa. Una vez que las respuestas emocionales se desencadenan, estas tienen que seguir su curso. Si ninguna amenaza sigue al primer disparo, éste durará de 45 a 60 segundos en la mayoría de la gente. Ésta es la razón por la que la sabiduría popular le enseñó que se debe contar hasta 10. El problema es que la gente crea peligrosos monstruos imaginarios y se siente amenazada. En los tiempos modernos, los pensamientos pueden desencadenar este tipo de respuestas emocionales. Situaciones que en verdad no son físicamente peligrosas, como ser criticado, pueden provocar estas respuestas. Lo que aún es peor, hoy la gente ha añadido una reacción más (aparte de la lucha y la huida) – la paralización. Las emociones le pueden paralizar y dejarle sin habla, sin querer luchar (discutir, responder) o huir (lo que le llevará a concluir calmadamente la transacción y salir). Debe contrarrestar estas reacciones para aprender a mantener la calma en situaciones tensas.

## Algunas soluciones

- 1. ¿Sabe que es lo que le hace estallar? Identifique sus puntos disparadores.** Anote las últimas 25 veces que usted perdió la calma. La mayoría de las personas que tienen problemas para mantener la compostura pierden la calma por tres, cuatro o cinco disparadores. Crítica. Pérdida de control. Un cierto tipo de persona. Un enemigo. Ser sorprendiendo. Cónyuge. Hijos. Dinero. Autoridad. ¿Está enojado consigo mismo porque no puede decir que no? Trate de agrupar el 90% de los eventos entre tres y cinco categorías. Una vez que lo haya hecho, pregúntese por qué representan un problema. ¿Se trata del ego? ¿Perder credibilidad? ¿Ser sorprendido en falta? ¿Ser descubierto cómo realmente es? ¿Porque le causa más trabajo? En cada tipo de grupo, ¿cuál sería la respuesta más madura? Piense en lo que podría ser la mejor reacción y practíquela. Trate de disminuir al mes un 10% de las veces que pierde la compostura.
- 2. ¿No tiene filtro? Aumente el control de sus impulsos.** La gente dice y hace cosas inapropiadas cuando pierde la calma. El problema es que dicen o hacen lo primero que se les ocurre. Las investigaciones sobre el tema han demostrado que normalmente lo segundo o lo tercero que se piensa decir o hacer es la mejor opción. Trate de retener lo primero que piense durante un plazo suficiente como para pensar en otra opción. Cuando pueda hacer esto, espere hasta pensar en una tercera antes de elegir. En esos momentos, el 50% de sus problemas con la compostura habrán desaparecido.
- 3. ¿Necesita recuperar la compostura? Cuente hasta 10.** Nuestra manera de pensar y juzgar no es la mejor durante una respuesta emocional. Piense en tácticas para retrasar el proceso y practíquelas. Vaya a buscar un lápiz en el portafolios. Vaya a tomarse un café. Haga una pregunta y escuche. Vaya a un tablero de hojas sueltas y escriba algo. Tome notas. Imagínese en algún sitio donde se sienta calmado. Vaya al baño. Usted necesita un minuto aproximadamente para recuperar la compostura luego de una respuesta emocional. No haga ni diga nada hasta que haya pasado un minuto.
- 4. ¿Es impaciente? Posponga la gratificación.** ¿Es usted impaciente? ¿Se enoja cuando el avión llega tarde? ¿La comida llega tarde? ¿El auto no está listo? ¿Su cónyuge se atrasa? Para la mayoría de nosotros, la vida es un retraso continuo. Parece como si siempre estuviéramos esperando a alguien para que haga algo y así poder nosotros hacer lo que tenemos que hacer. Las personas con problemas de compostura con frecuencia no pueden aceptar el retraso de lo que quieren y de lo que creen que se merecen. Cuando hay retraso se comportan de forma beligerante, exigente y emocional. Anote los últimos 25 retrasos que le hayan molestado. Agrúpelos en tres, cuatro o cinco categorías. Elabore y ensaye una respuesta más madura. Relájese. Prémiese con algo que pueda disfrutar. Adopte una actitud filosófica, ya que hay poco o nada que pueda hacer al respecto. Mientras espera piense a lo grande. Esboce una sonrisa o encuentre algo para reírse. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 41 “Paciencia”.*
- 5. ¿Se pone a la defensiva? Lidie en forma constructiva con la crítica.** Muchas veces cuando se pierde la compostura se hace debido a las críticas que recibimos, bien haya sido o no deliberadamente. Existen muchas personas “perfectas” en este mundo que no pueden soportar que les digan algo negativo sobre ellas o algo que hayan hecho o dejado de hacer. El resto de nosotros tenemos defectos que la mayoría de los que nos rodean

conocen y de vez en cuando nos hablan de ellos. Incluso sabemos que de vez en cuando también recibimos críticas injustamente. El aceptar esto de forma constructiva es una habilidad que se puede aprender. Aprenda a ser un observador de las actitudes defensivas y de la rabia a su alrededor. Mucha gente con estos problemas tiene muchos “debería”, “debe”, y comentarios similares sobre la conducta de otros. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 108 “Actitudes defensivas”.*

- 6. ¿Demasiado controlador? Disminuya su control.** ¿Es usted un poco perfeccionista? ¿Tiene que tenerlo todo de una forma determinada? ¿Crea los planes y espera que se cumplan? ¿Aprecia mucho su tiempo? Otra razón por la que se pierde la compostura es cuando las cosas no se cumplen como uno las ha planificado. Admita errores en sus planes. Espere lo inesperado. Alargue el tiempo límite. Planifique el tener retrasos. Haga una lista de lo peor que pueda ocurrir. La mayoría de las veces se sorprenderá gratamente y el resto de las veces no se enojará tanto.
- 7. ¿Siente la necesidad de tomar represalias? No lo haga personal.** ¿Siente la necesidad de castigar a la gente y a los grupos que le hacen perder la calma? ¿Se siente hostil, enojado, sarcástico o vengativo? Aunque todo esto le puede satisfacer temporalmente, le puede traer también consecuencias negativas en el futuro. Cuando alguien le “ataque”, repita lo que le hayan dicho como un ataque al problema. Invierta el argumento – Pregunte qué es lo que ellos harían si estuvieran en su lugar. Cuando la otra persona adopte una actitud rígida, no la rechace. Pregúntele el porqué – cuáles son los principios detrás de la oferta, cómo sabemos si es justa, cuál es la teoría del caso. Imagine lo que sucedería si la postura de la otra parte se aceptara. Deje que la otra persona descargue su frustración y se desahogue, pero no reaccione.
- 8. ¿Está perdiendo la perspectiva? Sea objetivo.** Cuando responda a un “ataque”, límitese a los hechos y al impacto en usted. Está bien el llegar a conclusiones sobre cómo le afectaron los resultados (“me sentí atacado por sorpresa”). No está bien el decir a otros los motivos que hayan tenido (“me has atacado por sorpresa” quiere decir que usted lo ha hecho, probablemente esa era la intención y sé el significado que tiene tu comportamiento). Por lo tanto, especifique el significado en usted y pregunte a los demás lo que significaron sus acciones.
- 9. ¿Se torna ansioso y se apresura con las conclusiones? Sea reflexivo.** ¿Toma acciones rápidas? ¿No le gusta la ambigüedad ni la incertidumbre y actúa para eliminarlas? ¿Soluciones primero y comprensión segundo? Tome el tiempo para definir realmente el problema. Deje que la gente termine de hablar. Trate de no interrumpir. No termine las frases de los demás. Haga preguntas aclaratorias. Expresé otra vez el problema con sus propias palabras hasta que los demás lo entiendan. Pregúnteles lo que piensan. Exponga posibles soluciones para debatir. Después decida.
- 10. ¿Ha invertido demasiado en el trabajo? Practique el alivio del estrés.** Busque una salida para sus emociones. Encuentre un pasatiempo de actividad física. Comience una rutina de ejercicios. Salga a trotar. Camine. Corte madera. Algunas veces la gente que tiene un temperamento fuerte lo reprime demasiado, la presión crece y al final explota. El cuerpo almacena energía. Tiene que liberarla. Trate de deshacerse de las frustraciones del trabajo cuando se encuentre fuera de él.
- 11. ¿Permite que aumente? Supervise su válvula de presión interna.** Tal vez aguanta demasiado. Es posible que espere demasiado tiempo, deja que se acumule la presión, se traga las preocupaciones, luego explota como una forma de escape. Escriba sus preocupaciones, luego hable sobre el tema con sus confidentes y compañeros de trabajo antes de decir lo que siente. Si la presión interfiere en su proceso de razonamiento en el trabajo (se supone que debe escuchar, pero hace lo contrario), dese un tiempo para pensar. Diga: “Apuntaré esto, luego pensaré en ello cuando vaya camino a casa.” Entréñese para permanecer concentrado en el presente.

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Haga las paces con un enemigo o con alguien a quien haya desilusionado con un producto o servicio, o con alguien con quien tenga o haya tenido problemas o no se lleve muy bien.
- Dirija a un grupo de personas durante una etapa de crisis empresarial de importancia.
- Dirija una negociación difícil con un cliente interno o externo.
- Dirija la asignación de un espacio de oficina en una situación de disputa.
- Ocúpese de un cliente interno o externo que no esté satisfecho; resuelva un problema de desempeño o calidad en relación con un producto o servicio.

*Every great player has learned the two Cs:  
How to concentrate and how to maintain composure.  
Byron Nelson – Leyenda del golf norteamericano*

## Lecturas sugeridas

- Bradberry, T., & Greaves, J. (2005). *The emotional intelligence quick book: Everything you need to know to put your EQ to work*. New York: Fireside.
- Carter, L. (2003). *The anger trap: Free yourself from the frustrations that sabotage your life*. New York: John Wiley & Sons.
- Davies, W. (2001). *Overcoming anger and irritability*. New York: New York University Press.
- Dinnocenzo, D. A., & Swegan, R. B. (2001). *Dot calm: The search for sanity in a wired world*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Ellis, A. (2000). *How to control your anxiety before it controls you*. New York: Citadel Press.
- Forni, P. M. (2002). *Choosing civility: The twenty-five rules of considerate conduct*. New York: St. Martin's Press.
- Gibson, D., & Tulgan, B. (2002). *Managing anger in the workplace*. Amherst, MA: HRD Press.
- Gonthier, G., & Morrissey, K. (2002). *Rude awakenings: Overcoming the civility crisis in the workplace*. Chicago: Dearborn Trade.
- Lerner, H. (2002). *The dance of connection: How to talk to someone when you're mad, hurt, scared, frustrated, insulted, betrayed, or desperate*. New York: Quill/HarperCollins.
- Lord, R. G., Klimoski, R. J., & Kanfer, R. (Eds.). (2002). *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Losyk, B. (2004). *Get a grip! Overcoming stress and thriving in the workplace*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Maravelas, A. (2005). *How to reduce workplace conflict and stress: How leaders and their employees can protect their sanity and productivity from tension and turf wars*. Franklin Lakes, NJ: Career Press.
- Rogers, P., & McKay, M. (2000). *The anger control workbook*. Oakland, CA: New Harbinger Publications.
- Semmelroth, C., & Smith, D. E. P. (2000). *The anger habit*. Lincoln, NE: Writer's Showcase Press.

## 12 Manejo de conflictos

FACTOR III: CORAJE

GRUPO H: AFRONTAR LOS PROBLEMAS

*Conflict is inevitable, but combat is optional.*

Max Lucado – Autor norteamericano

### Persona inexperta

- Evita los conflictos con gente y situaciones difíciles
- Se puede adaptar y quiere armonía entre todos
- Tiende a molestarse como reacción ante el conflicto, se lo toma personalmente
- No sabe operar ante un conflicto lo suficiente como para conseguir un buen negocio
- Se rinde y dice que sí muy pronto
- Se mete en conflicto por accidente, no lo ve venir
- Deja que la cosas se deterioren en vez de enfrentarlas directamente
- Tratará de esperar lo más que pueda para que se pasen
- Puede ser una persona excesivamente competitiva y tiene que ganar todas las disputas

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 2,3,4,8,9,11,13,16,31,33,34,36,37,41,50,51,52,57

### Persona experta

- Afronta las situaciones conflictivas, pues las considera como oportunidades
- Entiende las situaciones rápidamente
- Escucha a los demás con atención
- Puede alcanzar acuerdos difíciles y solucionar discrepancias de forma equitativa
- Puede encontrar los términos medios y obtener cooperación con discreción

### Uso excesivo de esta habilidad

- Se le puede considerar una persona demasiado agresiva y confiada
- Puede llegar a entrometerse en los problemas de los demás
- Puede forzar soluciones antes de que los demás estén preparados
- Su presencia puede inhibir la libre discusión de ideas
- Puede pasar demasiado tiempo tratando de convencer a personas obstinadas y con problemas irresolubles

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 2,3,31,33,34,36,37,40,41,51,52,56,60,64

### Algunas causas

- Evita el conflicto
- No puede negociar
- Se pone demasiado emocional
- Lento en comprender
- Toma personalmente las cosas
- Demasiado sensible

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (III) "Coraje". Esta competencia se encuentra en el Grupo (H) "Afrontar los problemas" con: 9, 13, 34, 57. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

Una investigación demostró que los gerentes pasaban el 18% de su tiempo teniendo confrontaciones directas. La mayoría de las organizaciones están descentralizadas y compartimentalizadas, lo que crea un conflicto natural entre grupos. Cada vez que se forman dos grupos surge el conflicto. La segregación por sexo o raza han traído más conflictos aún. La competencia ha aumentado, lo que ha hecho más importante la rapidez y la agilidad, pero también ha creado más conflicto y menos reflexión serena. Existen conflictos por los resultados – "mis números son mejores

que los tuyos”. Existen conflictos por las opiniones – “mi opinión vale más que la tuya”. Existen conflictos por el poder – “esto es mío”. También existe conflicto innecesario debido a cómo se sitúa la gente y protege sus pertenencias. El tratar de solucionar todos estos tipos de conflictos es más importante de lo que solía ser y ocurre más frecuentemente.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Está atrapado en la disyuntiva de ganar o perder? Busque relaciones cooperativas.** Lo opuesto al conflicto es la cooperación. El crear relaciones de cooperación implica: demostrar equidad real y percibida, tener un punto de vista en función del problema y que la persona se sienta respetada y comprendida. Para hacer esto con más frecuencia: aumente las realidades y percepciones de ecuanimidad – no trate de ganar cada batalla y tomar todo el botín; enfóquese en asuntos e intereses comunes para ambas partes, encuentre aspectos positivos en ambos lados, ceda en temas menores; evite comenzar con posiciones fuertemente arraigadas – demuestre respeto por ellos y sus posiciones; y reduzca todos los conflictos restantes lo más que pueda.
- 2. ¿Causa de conflicto innecesario? Elija las palabras apropiadamente.** El lenguaje, las palabras y el tiempo establecen el ambiente y pueden causar conflictos innecesarios que hay que controlar antes de continuar. ¿Utiliza un lenguaje poco considerado? ¿Levanta la voz con frecuencia? ¿Utiliza palabras y frases que desafían a los demás? ¿Utiliza palabras que rebajan a los demás? ¿Utiliza un humor negativo? ¿Ofrece conclusiones, soluciones, declaraciones, dictados o respuestas al principio de la transacción? Dé primero las razones y después las soluciones. Cuando se hace al contrario, con frecuencia la gente desafía directamente las soluciones en vez de definir el problema. Escoja palabras que sean neutrales para la otra persona. Escoja palabras que no desafíen o suenen unilaterales. Escoja palabras tentativas o que ofrezcan probabilidades de modo de permitir a los demás maniobrar y no sentirse humillados. Elija palabras que se refieran al problema y no a la persona. Evite comentarios directos culpando a otros. Describa el problema y su efecto.
- 3. ¿Las tensiones se intensifican? Practique Aikido.** Aikido es el antiguo arte de absorber la energía de su oponente y utilizarla para contrararlo. Deje que la otra persona se desahogue, pero no reaccione. Escuche y asienta con la cabeza. Haga preguntas indefinidas como: “¿Qué cambio haría usted para poder conseguir mejor nuestros objetivos?” “¿Qué podría hacer yo que pudiera ayudar lo más posible?” Vuelva a recordarle su postura periódicamente para indicarle que ha entendido. Pero no reaccione. Deje que hablen hasta que consuman todo el veneno. Cuando la otra persona adopte una actitud rígida, no la rechace. Pregúntele el porqué – cuáles son los principios detrás de dicha postura, cómo sabemos si es justa, cuál es la teoría del caso. Imagine lo que sucedería si la postura de la otra parte se aceptara. Después explore la preocupación que rodea la respuesta. Separe a la gente del problema. Cuando alguien le ataque, repita lo que se ha dicho como si fuera un ataque al problema. Como respuesta a las amenazas, diga que usted sólo negocia considerando las ventajas y lo justo del trato. Si la otra parte no juega limpio, descubra su juego: “Parece como si estuviera jugando al póker bueno y al malo. ¿Por qué no termina con sus diferencias y me dice una sola cosa?”. Como respuesta a las propuestas irrazonables, a los ataques o a las preguntas sin respuesta, siempre se puede permanecer en silencio. La gente responde por lo general diciendo más o se retiran de la posición que toman o por lo menos revelan sus intereses verdaderos. Muchas veces el conflicto disminuye al desahogarse completamente y con la comprensión que usted pueda demostrar.
- 4. ¿Está demasiado concentrado en las diferencias? Aproveche los puntos comunes del acuerdo.** Casi todos los conflictos tienen cosas en común que se pierden en lo peor de la batalla. Después de que se haya presentado el conflicto y se haya entendido, comience diciendo que podría servir de ayuda el ver si se puede llegar a un acuerdo en algo. Anótelos en el tablero de hojas sueltas y después también incluya las áreas que se hayan dejado abiertas. Luego anote lo que esté pendiente. Concéntrese en los objetivos, prioridades y problemas comunes. Mantenga los conflictos concretos y a una escala lo más pequeña posible. Cuanto más abstracto sea (“no confiamos en su unidad”), menos control se tendrá. A esto responda que le expongan lo que les preocupa específicamente, por qué no confían y si le pueden dar un ejemplo. Generalmente, después de discutirlo con calma, ellos no confían en su unidad sobre este tema específico bajo estas condiciones específicas. Eso es más fácil de manejar. Permita a los demás que ganen alguna vez reconociendo algo que no sea importante en el problema. Si no se pueden poner de acuerdo sobre una solución, establezcan un procedimiento para continuar. Obtenga más información. Apele a alguien de mayor jerarquía. Consiga un tercero como mediador. Haga algo. Esto crea algún movimiento positivo y rompe el impase.
- 5. ¿Es usted muy emocional? Mantenga su compostura.** Algunas veces nuestras reacciones hacen ver a otras personas que tenemos problemas con la resolución de conflictos. En situaciones conflictivas, ¿qué reacciones emotivas tiene (por ejemplo, se impacienta o se pone rojo, golpea la mesa con los dedos o con un lápiz)? Aprenda a reconocer sus reacciones y a controlarlas. La mayoría de las reacciones hacia el conflicto vienen a causa de tomar personalmente el problema. Distinga entre el problema que tenga una persona y la

persona en sí y trate con dichos temas separadamente o más tarde si persisten. Vuelva siempre a los hechos y al problema ante el grupo. Aléjese de las confrontaciones personales. Ataque el problema mediante el análisis de los intereses en común e identifique sus preocupaciones, y no sea hostil con las personas o con los puntos de vista de las mismas. Trate de entender lo que ven los demás, sus emociones y su contenido. Pregúntese si entiende los sentimientos de los demás. Pregunte qué es lo que ellos harían si estuvieran en su lugar. Vea si cada uno puede recapitular las posiciones de los otros y reflexione durante un minuto para ponerse en el lugar de los demás. Si se torna emotivo, haga una pausa y repóngase. No está en su mejor momento cuando se pone emotivo. Luego, vuelva a tratar el problema. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 11 “Compostura” y el nro. 107 “Falta de compostura”.*

- 6. ¿Cada uno posee algo que el otro quiere? Busque oportunidades para negociar y comerciar.** Ya que no puede ganar todos los conflictos a menos que siga imponiendo su autoridad, tiene que aprender a negociar. *¿Qué necesitan que yo tenga? ¿Qué podría hacer por ellos fuera de este conflicto que les permita renunciar a algo que yo necesito a cambio ahora? ¿Cómo podemos ganar las dos partes? ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 37 “Negociación”.*
- 7. ¿No logra hacer llegar su mensaje? Transmita una comunicación clara, enfocada en el problema.** Siga las normas sobre la equidad: explique sus ideas y pídale que expliquen las de ellos. Sea capaz de exponer la postura de ellos tan claramente como lo hacen ellos, aunque no esté de acuerdo con ella; dele legitimidad. Diferencie los hechos de las opiniones y presuposiciones. Genere primero diferentes posibilidades en vez de tomar una postura determinada. Intervenga entre 30 y 60 segundos. Trate de que hagan lo mismo. No les dé la impresión de que les está dando un sermón o los está criticando. Explique de forma objetiva las razones de su postura y pida a la otra parte que haga lo mismo. Haga muchas preguntas y pocas declaraciones. Para identificar los intereses implicados en las posturas tomadas, pregúnteles porqué las sostienen o por qué no quieren hacer algo al respecto. Siempre repita la postura de ellos de forma que queden satisfechos antes de ofrecer una respuesta. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 27 “Habilidad de informar”.*
- 8. ¿Está estancado sin esperanzas? Recorra al arbitraje.** Cuando se llegue a un verdadero punto muerto, sugiera llamar a una tercera persona con el mismo poder para resolver el resto de los conflictos. Utilice a un tercero para anotar los intereses de cada parte y siga sugiriendo soluciones hasta que puedan llegar a un acuerdo. O, si el tiempo es un impedimento, recurra a uno de sus superiores. Presente ambas opiniones de forma calmada y objetiva y deje que suceda lo que tenga que suceder.
- 9. ¿Lo provocan fácilmente? Identifique los disparadores de conflicto.** *¿Le hacen enfurecer algunas personas, temas, estilos o grupos específicos y esto le impide tener control del conflicto? Anote las últimas 20 veces que usted no pudo controlar bien el conflicto. ¿Cuál es el punto común en las situaciones? ¿Existen tres, cuatro o cinco temas en común? ¿Están las mismas personas en todos los conflictos? ¿Hay diferentes personas, pero con el mismo estilo? ¿Existen ciertos tipos de temas? Cuando haya identificado la causa, ensaye mentalmente la mejor forma de controlar el conflicto cuando se presente otra vez.*
- 10. ¿Comete errores garrafales? Navegue el terreno político.** Las organizaciones son un laberinto complejo de circunscripciones, problemas y rivalidades compuestas de grandes egos, personalidades sensibles y protectores del imperio. Los traspies políticos pueden ser de varias clases. El más común es decir cosas que uno no debería. Después son las acciones que no son apropiadas desde el punto de vista político y poco adecuadas al contexto. Lo peor son los movimientos, las iniciativas, tácticas y estrategias inaceptables a nivel político. Finalmente tenemos los conflictos, las tensiones, los malentendidos y las rivalidades innecesarios que se han creado por haber imitado a una persona o grupo específico. Trate de comprender la política de la organización. *¿Quiénes la controlan? ¿Quiénes son los principales protectores que controlan los recursos, la información y las decisiones? ¿Quiénes son los guías y los ayudantes? Conózcalos mejor. Vaya a comer con ellos. ¿Quiénes son los que más se resisten y los que más obstaculizan? Trate de evitarlos o haga las paces con ellos. En el caso especial de tener que tratar con los ejecutivos, la sensibilidad es alta, los egos son grandes, se entranpan las sensibilidades y las tensiones pueden ser grandes. Existen muchas oportunidades para hacer declaraciones o actuar de forma inapropiada políticamente, lo que puede causar conflicto. ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 38 “Agilidad organizativa”, el nro. 48 “Agudeza política” y el nro. 119 “Traspies políticos”.*

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Haga las paces con un enemigo o con alguien a quien haya desilusionado con un producto o servicio, o con alguien con quien tenga o haya tenido problemas o no se lleve muy bien.
- Dirija un proyecto de reducción de costes.
- Haga la “autopsia” de un proyecto fallido y preséntela a las personas involucradas.
- Participe como miembro de un equipo en las negociaciones con el sindicato o de tramitación de quejas.
- Entrene un equipo deportivo infantil.

*Don't be afraid of opposition.  
Remember, a kite rises against, not with, the wind.*  
Hamilton Mabie – Analista norteamericano

### **Lecturas sugeridas**

- Blackard, K., & Gibson, J. W. (2002). *Capitalizing on conflict: Strategies and practices for turning conflict to synergy in organizations*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Cartwright, T. (2003). *Managing conflict with peers*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Cloke, K., & Goldsmith, J. (2000). *Resolving conflicts at work: A complete guide for everyone on the job*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Crawley, J., & Graham, K. (2002). *Mediation for managers: Getting beyond conflict to performance*. Yarmouth, ME: Nicholas Brealey Publishing.
- Dana, D. (2000). *Conflict resolution*. New York: McGraw-Hill Trade.
- Deutsch, M., & Coleman, P. T. (Eds.). (2000). *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Eadie, W. F., & Nelson, P. E. (Eds.). (2001). *The language of conflict and resolution*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Furlong, G. T. (2005). *The conflict resolution toolbox: Models and maps for analyzing, diagnosing, and resolving conflict*. Mississauga, ON: John Wiley & Sons, Canada, Ltd.
- Gerzon, M. (2006). *Leading through conflict: How successful leaders transform differences into opportunities*. Boston: Harvard Business School Press.
- Guttman, H. M. (2003). *When goliaths clash: Managing executive conflict to build a more dynamic organization*. New York: AMACOM.
- Harper, G. (2004). *The joy of conflict resolution: Transforming victims, villains, and heroes in the workplace and at home*. Gabriola Island, BC: New Society Publishers.
- Harvard Business School Press. (2004). *Dealing with difficult people*. (The Results-Driven Manager Series.) Boston: Harvard Business School Press.
- Kheel, T. W. (2001). *The keys to conflict resolution: Proven methods of resolving disputes voluntarily* (2nd ed.). New York: Four Walls Eight Windows.
- Levine, S. (2000). *Getting to resolution: Turning conflict into collaboration*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Masters, M. F., & Albright, R. R. (2002). *The complete guide to conflict resolution in the workplace*. New York: AMACOM.
- Perlow, L. (2003). *When you say yes but mean no: How silencing conflict wrecks relationships and companies...and what you can do about it*. New York: Crown Business.
- Popejoy, B., & McManigle, B. J. (2002). *Managing conflict with direct reports*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

## 13 Capacidad de confrontar a colaboradores directos

FACTOR III: CORAJE

GRUPO H: AFRONTAR LOS PROBLEMAS

*Harshness to me is giving somebody false hopes and not following through.*

*That's harsh. Telling some guy or some girl who've got zero talent that they have zero talent actually is a kindness.*

Simon Cowell – Personalidad/productor de televisión

### Persona inexperta

- No le es agradable presentar información negativa a sus colaboradores directos
- Deja todo para más tarde y evita los problemas hasta que tiene que actuar irremediadamente
- Tiende a no comunicar claramente las normas ni proporcionar muchas sugerencias
- Deja que los problemas pasen por sí solos
- Acepta muy pronto las excusas
- Tiende a dar demasiadas oportunidades a la gente
- No puede tomar las decisiones difíciles aun cuando todo lo demás ha fracasado
- Tiene estándares muy bajos o tiene favoritismos

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 1,9,12,16,20,27,34,35,36,37,53,56,57

### Persona experta

- Se ocupa de los colaboradores conflictivos con firmeza y de forma oportuna
- Resuelve los problemas antes de que se agraven
- Constantemente revisa el rendimiento de los demás y examina los problemas en el momento adecuado
- Puede tomar decisiones drásticas respecto a los colaboradores cuando han fallado las soluciones anteriores
- Se ocupa eficazmente de las personas problemáticas

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede enfrentarse de forma precipitada con los colaboradores directos conflictivos
- Puede que no se esfuerce demasiado en resolver los problemas de forma constructiva
- Espera que los cambios ocurran de inmediato
- Pide lo imposible

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 3,7,12,19,20,21,23,31,33,36,41,56,60,64

### Algunas causas

- No puede confrontar situaciones conflictivas cara a cara
- No puede cambiar completamente a las personas que se resisten
- No ofrece suficiente información y opiniones
- No sabe cómo poner límites
- No actúa por temor al trabajo administrativo
- No hace un buen seguimiento del trabajo
- Tiene expectativas poco realistas
- Deja empeorar los problemas
- Deja las cosas para mañana o establece favoritismos
- No tomará la decisión final
- No aceptará acciones negativas

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (III) "Coraje". Esta competencia se encuentra en el Grupo (H) "Afrontar los problemas" con: 9, 12, 34, 57. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

## El mapa

La mayoría de las organizaciones tienen menos personal hoy en día. Con los cambios que ocurren más rápidamente y el aumento del trabajo en equipo, los individuos que tienen problemas de desempeño ya no se pueden esconder como en el pasado. La superación de su renuencia a lidiar con ellos es la clave para el rendimiento eficaz de su unidad y posiblemente también para su propia trayectoria profesional. Los jefes que son competentes en la confrontación con colaboradores directos actúan en el momento oportuno, son constantes en su comportamiento, se concentran en los problemas de desempeño, toman acción para ayudar a los demás a triunfar y son sensibles hacia los sentimientos del individuo. Pero si el esfuerzo fracasa, el actuar en el momento oportuno mostrando solidaridad para separar a la persona de la organización es la verdadera prueba del valor del individuo en un puesto de mando.

## Algunas soluciones

- **1. ¿Tiene dudas a la hora de dar opiniones negativas? Deje que los demás sepan cuál es su situación.** ¡La mayoría de los que tienen problemas de desempeño no lo saben! Según una encuesta, lo que más odian los jefes es dar malas noticias a la gente cara a cara. Encuesta tras encuesta se ha demostrado que los empleados no reciben la información que necesitan para corregir sus problemas de desempeño. Las mujeres, los grupos minoritarios y la gente de edad avanzada obtienen menos información. La mayoría de los que han sido despedidos o se han ido voluntariamente, han tenido evaluaciones de rendimiento satisfactorias o muy buenas hasta que se han ido. Es difícil ser portador de malas noticias. Las personas se tornan emotivas y se ponen a la defensiva. Las consecuencias pueden ser graves. Puede que tenga que defender sus acciones dentro y fuera de la organización. En el largo plazo, es un castigo cruel e inusual no entregar la información justa, pero directa, a alguien que está luchando o fallando. De otro modo, esa persona no puede tratar de solucionar sus problemas y planear su carrera. La clave para superar este temor es concentrarse en aquellas normas justas que se puedan aplicar y comunicar. También se debe uno concentrar en el espacio que existe entre el rendimiento actual y el esperado. Lea *“Becoming a Manager”* de Linda A. Hill, para ver estudios de caso sobre la aplicación de normas por primera vez. Asegúrese que todos bajo su cargo conozcan lo que usted espera de ellos y en qué situación se encuentran en cuanto a su rendimiento en el trabajo.
- **2. ¿Los empleados no están seguros de lo que deben hacer? Cree y comunique reglas claras.** ¿Están confusos los que tienen problemas de desempeño? ¿Saben lo que se espera de ellos? Puede que no establezca claramente las normas, objetivos y metas de rendimiento. Puede que no lo haya hecho y la gente está con problemas porque no saben lo que se espera de ellos o cambia constantemente. Puede que sea un comunicador enigmático. Puede estar muy ocupado para comunicarse. Usted se comunica con algunos, pero no con otros. Puede que se haya olvidado de algunos y no comunique. O puede pensar que sabrían que hacer si fueran lo suficientemente buenos; sin embargo, eso no es verdad, porque usted no ha comunicado adecuadamente lo que quiere. Lo primero que hay que hacer es establecer los cinco a diez resultados clave y los que serían indicadores de éxito. Haga participar a los colaboradores directos que tengan problemas con las normas y con los indicadores. Proporcióneles la forma adecuada para medir su propio progreso. Aquellos empleados con metas y normas son mucho más duros con ellos mismos de lo que usted alguna vez será. A menudo se fijan metas demasiado altas, incluso para usted. A veces el problema es de conducta, como en el caso de alguien que no puede controlar un exabrupto, y que sólo afecta a la parte no visible de la organización en cuanto a pérdida de cooperación o sabotaje. Entonces, la mejor forma de abordar este problema es observar la diferencia entre conducta y expectativas, y señalar cuáles son algunas de las consecuencias observadas. Si la persona está de acuerdo, entonces un poco de instrucción puede ser suficiente. Si la persona se niega, entonces se necesitará hacer una evaluación de 360° grados con el respectivo seguimiento, para entender la profundidad del problema antes de ofrecer cualquier ayuda. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 35 “Administración y medición del trabajo”.*
- **3. ¿Está impaciente por ver las mejoras? Establezca plazos realistas para el desarrollo.** ¿Los empleados no se desempeñan según las reglas? Es común ver planes de mejora de 90 días que nadie puede cumplir. Sea más estratégico, mejore sus conocimientos y habilidades interpersonales, aprenda sobre el negocio y sea menos arrogante. Pregúntese cuánto tiempo le llevó a usted llegar a ser competente en el trabajo que espera de esta persona. Frecuentemente llegamos tarde por vacilar en decir algo negativo. Algunas veces los cinco últimos jefes que esta persona ha tenido vieron la misma dificultad con su trabajo, pero ninguno la confrontó. Corrija a la gente tan pronto como no cumplan con las normas de rendimiento. No espere. Es mejor hacerlo al principio para obtener un mayor beneficio para usted, para ellos y para la organización. A la mayoría de las personas que han confrontado el problema de rendimiento les lleva uno o dos años cambiarlo bajo las mejores circunstancias. Es un castigo cruel e inusual imponer un plazo fijo para una entrega o un plan de progreso. Si su organización demanda 90 días, luche para cambiarlo. Dígales que aunque se pueda ver un pequeño progreso en ese periodo de tiempo, la solución del problema no se consigue de la misma forma que el producir un informe trimestral de los beneficios de la empresa.

- **4. ¿No está seguro de cuándo o cómo entregar las malas noticias? Planifique el proceso “progrese o está despedido”.** La primera reunión. Después de haber evaluado que un colaborador directo no lo está logrando, documente las observaciones que haya hecho y compárelas con las normas impuestas; haga esto antes de la reunión con dicha persona. Se ha comprobado que es mejor siempre llevar a cabo estas reuniones difíciles a principio de la semana y durante las mañanas. No deben efectuarse los días viernes o antes de un feriado, que es cuando la mayoría lo hace. No deben hacerse cuando la unidad está dislocada preparándose para una gran presentación. Comience la reunión diciendo que “nosotros” tenemos un problema de rendimiento del que debemos hablar y solucionar. Sea conciso. Usted no puede mantener la atención por periodos prolongados de tiempo cuando la información es difícil de revelar. No pierda tiempo con un largo preámbulo, sólo diga lo que tiene que decir. El receptor puede ya saber que la evaluación es negativa, así es que simplemente dígalo. De todas formas la persona no oírás o recordará nada positivo de lo que usted tenga que decir. No agobie a la persona, aunque tenga mucho que decir. Elija lo principal y céntrese en ello. Explique los hechos y el impacto que tienen en usted, en ellos y en la unidad. Hable sobre circunstancias y situaciones específicas. Programe suficiente tiempo. Esto no se debe acelerar.
- **5. ¿Se enfoca en el problema y no en la solución? Vaya a la reunión con un plan de mejora.** No critique sin ofrecer una solución y un plan. Dígale a la persona lo que quiere, hágale ver un resultado diferente. No espere que adivine lo que usted desea y no pierda demasiado tiempo con el pasado. Sugiera lo que esa persona y usted podrían hacer para solucionar el problema. Sea positivo, pero firme. Sea constructivo. Sea optimista al principio. Ayúdele a ver las consecuencias negativas y la oportunidad potencial; le puede preguntar lo que piensa y le puede decir las consecuencias que tendría para usted. Exponga una consecuencia inaceptable y cómo salir de ella. Las amenazas no funcionan. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 19 “Desarrollo de colaboradores directos y otros”.*
- **6. ¿Los desacuerdos y las excusas le pillaron desprevenido? Maneje el rechazo.** Mantenga el control de la discusión. No finja estar escuchando; no le pida a la persona que exponga su punto de vista si cree que no existe otro punto de vista. Las discusiones como éstas provocan en general que la otra persona se ponga a la defensiva. Eso es de esperar. Esto no es necesariamente una señal de verdadero desacuerdo o negación; simplemente es algo natural. Diga algo como: “entiendo que tengas un punto de vista diferente, pero el problema de rendimiento en esta área es real”. Tenemos que atacarlo. Esa persona puede tener 10 razones para pensar que la evaluación que usted ha hecho no es justa o precisa. Escuche. Indique que entiende lo que está diciendo. Si la persona persiste, posponga la conversación para el día siguiente para así tener la oportunidad de reflexionar sobre la discusión. Vuelva entonces a su programa. Diga: “voy a ayudarle en esta área”. Lo mejor es asignar de inmediato una nueva tarea, confiando en que la persona lo logrará esta vez. Debe tratar esta nueva tarea como cualquier otra y no hablar del pasado. Esa persona ya escuchó lo que tenía que decirle. (Sea duro con una persona que, en su opinión, no tiene motivación, pero posee conocimientos y habilidades. Algunas veces quien hace mal un trabajo difícil, puede hacer bien otro trabajo difícil exactamente en la misma área.)
- **7. ¿Las emociones se descontrolan? Prepárese para la “condición de defensa cuatro” (defcon4).** Las emociones pueden ser muchas. Esto puede ser verdaderamente una sorpresa para la persona. Aunque este problema haya estado presente durante algunos años, esta puede ser la primera vez que un jefe lo haya afrontado. No tome muy en serio lo que la persona diga en esa primera reunión. Es una reacción emotiva. Ensaye mentalmente lo peor que pudiera ocurrir. Anticipe lo que la persona pueda decir y prepare las respuestas para que no le puedan sorprender. Establezca claramente lo que usted desea haciéndose preguntas mentalmente. Establezca también las razones que tiene para ello. Mantenga la compostura y no utilice palabras de las que se pueda arrepentir, barreras comunicativas como las palabras “siempre” y “nunca”. Si la otra persona perdió la compostura, no responda. Límitase sólo a dejarla llorar o a que se desahogue, continúe seguidamente con el problema en cuestión. No olvide el dramatismo de la situación; incluso si usted tiene toda la razón, los sentimientos serán intensos. Si tiene que ser crítico, todavía puede sentir empatía por los sentimientos de la persona y la puede ayudar dándole ánimo cuando la discusión se haga más positiva. Permítale salvar su dignidad; concédale algunos pequeños puntos; no apresure el proceso humano de la aflicción. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 12 “Manejo de conflictos”.*
- **8. ¿Las relaciones están deterioradas? Continúe con la información y opiniones al día siguiente.** Vaya a ver a la persona al día siguiente; no le pida que venga a su oficina. Pregúntele cómo se siente. No retire lo que haya dicho, solamente permítale hablar. Ofrézcale su ayuda y dígale que en el trabajo que usted tiene es necesario retirar los obstáculos para conseguir resultados, proporcione información y apoyo, estructura y consejo sobre cómo conseguir algo, pero no le explique cómo hacerlo. Esté preparado para resolver problemas. Trate conscientemente de mantener el mismo tipo de relación, o mejor, con esta persona después de lo sucedido. Si la persona se siente ignorada, la situación se puede hacer imposible. Establezca un programa de comprobación. Utilice algo relacionado con lo que haya en común entre los dos. Documente el progreso. Si es apropiado en el

futuro, pida las opiniones e impresiones de la otra persona sobre usted en función de su papel como jefe.  
*¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 7 “Preocupación por los colaboradores directos”.*

- **9. ¿Es la última oportunidad? Anuncie la advertencia de dos minutos.** La última oportunidad para la persona que no trata de superarse. Es posible que tenga que decir a alguien después de un par de meses que entiende todos los problema que tiene y que ha tratado de ayudarla, pero que él o ella no está haciendo lo que acordaron. Pregúntele si está dedicado al trabajo. Si tiene que hacer esto, siga las normas adecuadas para solucionar el conflicto: despersonalícelo; concéntrese en el problema, no en la persona. Trate de ayudar una vez más. Reconozca la preocupación de la persona o sus objeciones o la descripción del impedimento, pero no ceda en nada. Sea claro; ahora no es el momento para negociar. Dele un día para reflexionar y para crear un plan de mejora apropiado. A esta altura, el problema es de la persona. Prepárese para actuar inmediatamente si el plan no es suficiente. Obviamente, usted debe obtener por anticipado cualquier permiso que sea necesario y haber pedido ayuda legal y del departamento de recursos humanos.
- **10. ¿Es tiempo de separarse? Diga adiós con dignidad y gracia.** Simplemente porque la persona no puede hacer este trabajo, no significa que sea una persona incompetente o que no pueda hacer muchas cosas mejor que usted. No haga nada para generalizar una falla de rendimiento con otras situaciones, y enfóquese en las fortalezas de la persona de cualquier forma que pueda. Sugiera lo que podría ser una buena solución. Indique lo que usted puede hacer para ayudar; si quiere ser una referencia para ciertos tipos de trabajo, dígallo. No prolongue la reunión, hágala corta. Vaya a ver a esa persona más tarde y pregúntele cómo se siente. Usted no tiene que responder, simplemente escuchar. Piense algún tipo de gesto de despedida que le indique a la persona que no lo está rechazando; simplemente fue cuestión de tener un trabajo inadecuado. Una fiesta, una nota, una llamada telefónica; cualquier cosa que sea genuina. Si es sincero, no importa que se le rechace; es todo lo que puede hacer.

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Dirija la recolocación de un grupo de personas que han sido removidas de sus cargos por reorganización o reducción de personal en la organización.
- Dirija un grupo de personas resistentes con la moral baja durante un proyecto o cambio impopulares.
- Asíguele a un grupo un proyecto con una fecha límite ajustada.
- Dirija un grupo de gente involucrada en el abordaje de un proyecto para la solución de un problema o un proyecto de cambio total.
- Contrate y dirija a un grupo provisional de personas para realizar un proyecto difícil o con poco tiempo para completarlo.

*It isn't the people you fire who will make your life miserable;  
it's the people you don't fire.*

Harvey Mackay– Autor norteamericano y conferenciante motivacional sobre negocios

#### **Lecturas sugeridas**

- Bernstein, A. J. (2001). *Emotional vampires: Dealing with people who drain you dry*. New York: McGraw-Hill.
- Buron, R. J., & McDonald-Mann, D. (2003). *Giving feedback to subordinates* (Rev. ed.). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Crawley, J., & Graham, K. (2002). *Mediation for managers: Getting beyond conflict to performance*. Yarmouth, ME: Nicholas Brealey Publishing.
- Grant, M. M. (2006). Six Sigma for people? The heart of performance management. *Human Resource Planning* 29(1), 10-11.
- Grote, D. (2006). *Discipline without punishment* (2nd ed.). New York: AMACOM.
- Harvard Business School Press. (2007). *Dismissing an employee*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hoover, J., & DiSilvestro, R. P. (2005). *The art of constructive confrontation: How to achieve more accountability with less conflict*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Lang, M. D., & Taylor, A. (2000). *The making of a mediator: Developing artistry in practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Levin, R. A., & Rosse, J. G. (2001). *Talent flow: A strategic approach to keeping good employees, helping them grow, and letting them go*. New York: John Wiley & Sons.
- Manzoni, J. (2002). A better way to deliver bad news. *Harvard Business Review* 80(9), 114-119.
- McClure, L. F. (2000). *Anger and conflict in the workplace: Spot the signs, avoid the trauma*. Manassas Park, VA: Impact.

- McKenna, P. J., & Maister, D. H. (2002). *First among equals: How to manage a group of professionals*. New York: Free Press.
- Moss, S. E., & Sanchez, J. I. (2004). Are your employees avoiding you? Managerial strategies for closing the feedback gap. *Academy of Management Executive* 18(1), 32-44.
- Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., & Switzler, A. (2005). *Crucial confrontations: Tools for talking about broken promises, violated expectations, and bad behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., Switzler, A., & Covey, S. R. (2002). *Crucial conversations: Tools for talking when stakes are high*. New York: McGraw-Hill/Contemporary Books.
- Scott, G. G. (2004). *A survival guide for working with humans: Dealing with whiners, back-stabbers, know-it-alls, and other difficult people*. New York: AMACOM.
- Scott, S. (2004). *Fierce conversations: Achieving success at work and in life, one conversation at a time* (Rev. ed.). New York: Viking Press.
- Solomon, M. (2002). *Working with difficult people*. New York: Prentice Hall.
- Stone, F. M. (1999). *Coaching, counseling and mentoring: How to choose and use the right technique to boost employee performance* (2nd ed.). New York: AMACOM.
- Ursiny, T. (2003). *Coward's guide to conflict: Empowering solutions for those who would rather run than fight*. Naperville, IL: Sourcebook Trade.

## 14 Creatividad

FACTOR I: HABILIDADES ESTRATÉGICAS

GRUPO C: CREAR UNA VISIÓN NUEVA Y DIFERENTE

*If you're going to create, create a lot. Creativity is not like playing the slot machines, where failure to win means you go home broke. With creativity, if you don't win, you're usually no worse off than if you hadn't played.*

Scott Adams – Escritor norteamericano  
y creador de la tira cómica *Dilbert*

### Persona inexperta

- Es una persona con poca visión, es táctica, precavida y conservadora
- Puede gustarle más el pasado y preferir lo seguro
- Su limitada perspectiva puede ser a causa de un pasado limitado
- Evita el riesgo y no desea ser audaz o diferente
- No se conecta con las ideas fuera de su ámbito
- Puede que no sepa cómo funciona la creatividad
- Utiliza soluciones antiguas para problemas actuales
- Puede eliminar las iniciativas creadoras de los demás

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 1,2,5,15,16,28,30,32,33,43,46,51,57,58,61

### Persona experta

- Se le ocurren muchas ideas nuevas y originales
- Puede relacionar conceptos aparentemente inconexos
- Generalmente se le considera una persona original y es valorada cuando se precisan nuevas ideas

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede entusiasmarse de tal forma con ideas poco productivas que pierde el tiempo
- Puede enredarse en demasiadas tareas a la vez
- Puede dejar proyectos abandonados
- Puede ser desorganizada o dar poca importancia a los detalles
- Puede que sea una persona solitaria y que no sepa trabajar en equipo
- Puede que no se relacione bien con personas menos creativas

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 1,5,16,17,24,28,30,38,39,45,46,47,48,50,51,52,53,58, 59,61,64

### Algunas causas

- Atrapado en el pasado
- Cauteloso
- No sabe lo que es
- Formas limitadas de pensar
- Limitado
- Práctico
- Rechaza la creatividad por considerarla extravagante
- Comedido
- Demasiado centrado
- Demasiado bueno en resolver problemas

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (I) "Habilidades estratégicas". Esta competencia se encuentra en el Grupo (C) "Crear una visión nueva y diferente" con: 2, 28, 46, 58. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

## El mapa

Ser creativo significa: (1) sumergirse uno mismo en el problema; (2) buscar ampliamente las conexiones (en el pasado, lo que hacen otras organizaciones, pensando en diferentes ideas con los demás); (3) dejar que sus ideas maduren; (4) llegar a la solución, que por lo general ocurre cuando uno está distraído o relajado; (5) seleccionar una o más personas para dirigir. La mayoría de nosotros somos capaces de ser más creativos que lo que demostramos ser. La forma en que nos han criado, nuestra formación escolar y las limitaciones de muchos trabajos pueden tener un efecto negativo en nuestra creatividad. A muchos de nosotros se nos enseña o se nos ha enseñado a refrenarnos, limitarnos, enfocarnos, ser indecisos, precavidos, conservadores, temerosos a equivocarnos e indispuestos a hacer el ridículo. Todo eso paraliza la creatividad que todos tenemos dentro. Una alternativa es levantar esas restricciones. La otra involucra agregar habilidades creativas. Existen técnicas basadas en investigaciones hechas y en experiencias comprobadas que si se siguen se producirá un proceso más creativo en la persona o en el grupo. La creatividad es una habilidad muy valorada, ya que la mayoría de las organizaciones necesitan innovación en sus productos y servicios para poder triunfar.

## Algunas soluciones

- 1. ¿Está estancado? Retire las restricciones.** ¿Qué le está impidiendo ser más creativo? ¿Es usted un perfeccionista? El ser creativo es mejor que hacerlo todo bien. ¿Es cauteloso y tiene miedo de especular? Ser creativo es lo opuesto. ¿Le preocupa lo que la gente pueda pensar? ¿Tiene miedo de no poder defender su idea? Es natural. El ser creativo significa poner bajo crítica y revisión algunas cosas. ¿Tiene una perspectiva poco amplia y se siente más cómodo con su tecnología y profesión? El ser creativo significa buscar en todas partes. ¿Se siente más cómodo con lo que es muy práctico? El ser creativo comienza igual que el ser poco práctico. ¿Está demasiado ocupado para reflexionar y analizar? El ser creativo lleva su tiempo. Salga de su zona de bienestar. Mucha gente que está muy ocupada depende demasiado de soluciones de su propio pasado. Dependen de lo que ya les ha sucedido. Ven semejanzas en los problemas cuando en realidad éstas no existen. Tenga cuidado de decir “Yo siempre he...” o “En general yo...” Siempre deténgase y analice bien el problema y pregúntese si verdaderamente ya lo ha resuelto antes. Usted no tiene que cambiar su forma de ser ni con lo que usted se siente cómodo, a no ser que sea cuando tiene que ser más creativo. Entonces, piense y actúe de manera diferente; intente cosas nuevas; rompa con sus restricciones.
- 2. ¿Necesita un nuevo enfoque? Use estrategias de pensamiento creativas.** Para ser más creativo personalmente, sumérgase en el problema. Obtener ideas nuevas no es un proceso de velocidad; requiere observar a fondo.
  - Dedíquele tiempo; estúdielo profundamente, hable con los demás, busque paralelos en otras organizaciones y en áreas remotas completamente fuera de su campo. Si su respuesta a esto es que no tiene tiempo, eso también explica generalmente por qué no tiene ideas frescas.
  - Piense en voz alta. Mucha gente no sabe lo que sabe hasta que lo expresa. Encuentre a una buena persona que lo escuche y hable con él/ella para comprender mejor un problema o un área técnica. Hable con un experto en un campo no relacionado. Hable con la persona más irrelevante que conozca. Su meta no es obtener información de ellos, más bien su ayuda para averiguar lo que usted sabe (cuáles son sus principios y reglas de oro).
  - Practique la identificación de anomalías, como los hechos inusuales que verdaderamente no encajan, la disminución de las ventas en situaciones donde deberían haber aumentado. ¿Qué implicancia tienen estas cosas peculiares en la estrategia? La gente que es creativa por naturaleza tiende a pensar más en casos opuestos cuando se enfrentan a un problema. Vea el problema desde todos los ángulos: Pregúntese que es lo menos probable que podría ser, qué cosa no es el problema, lo que falta en el problema o lo que pueda parecerse al problema.
  - Busque paralelos distantes. No caiga en la trampa mental de buscar únicamente en organizaciones paralelas porque “Sólo ellos podrían saber.” Respáldese y haga una pregunta más amplia para ayudar en la búsqueda de soluciones. Cuando Motorola quería saber cómo procesar los pedidos más rápidamente, no acudieron a otras empresas de productos electrónicos, sino a Domino’s Pizza y Federal Express. Para obtener más ideas sobre el tema, un libro interesante y divertido es “*Take The Road to Creativity and Get Off Your Dead End*” de David Campbell.
- 3. ¿Trata de pensar con creatividad? Rompa las reglas e invente nuevas.** El proceso de pensamiento creativo no sigue las reglas formales de la lógica, donde se utilizan la causa y el efecto para comprobar o para solucionar algo. Algunas reglas del pensamiento creativo son:
  - No usar los conceptos sino cambiarlos; imaginar que esto era otra cosa
  - Cambie de concepto o manera de ver las cosas, desde el punto de vista económico al político

- Genere ideas sin juzgarlas desde el principio
  - Use información para reestructurar y llegar a nuevos patrones
  - Cambie de idea sin justificar el cambio
  - Busque lo menos esperado y la singularidad
  - Busque paralelos que estén lejos del problema, tales como, ¿en que se parece una organización a un gran roble?
  - Pregunte lo que falta o lo que no hay
  - Tenga fascinación por los errores y fallos como dispositivos de aprendizaje
- **4. ¿Necesita algunas soluciones creativas? Aplique algunas habilidades estándar de solución de problemas.** Existen muchas formas diferentes de pensar y resolver un problema de manera más creativa.
- Haga más preguntas. En un estudio de resolución de problemas, el 7% de los comentarios fueron preguntas y aproximadamente la mitad fueron respuestas. Nos precipitamos a las soluciones de acuerdo con lo que ha funcionado en el pasado.
  - Los problemas complejos son difíciles de visualizar. Tienden a ser o muy complejos o demasiado simplificados para poderlos resolver si no se ponen en un formato visual. Divídalo en sus partes y componentes. Examine las partes del mismo para ver si un orden diferente de las mismas le puede ayudar o si puede poner tres partes en una.
  - Otra técnica es hacer una gráfica ilustrada, llamada “historieta”, donde un problema se ilustra mediante sus componentes con fotos o dibujos.
  - Una variación de esto es contar historias que demuestren lo positivo y negativo del problema y después hacer un organigrama de los mismos de acuerdo a lo que funciona o no. Otra variación es un diagrama en espina de pescado igual al que se utiliza en la administración de la calidad total.
  - Algunas veces el ir a los extremos ayuda. El añadir cada condición, cada caso peor que se pueda imaginar, uno puede sugerir algunas veces una solución diferente. El tomar lo presente y pronosticar lo futuro puede indicar cómo y dónde se romperá el sistema.
  - Espere hasta el día siguiente. Tómese descansos periódicos, esté o no atorado en algo. Esto permite al cerebro continuar trabajando en el tema. La mayoría de los adelantos importantes vienen cuando uno “no está pensando en el tema”. Guárdelo; déselo a otra persona; deje el tema para el día siguiente. Una vez que se le hayan ocurrido todas las ideas en las que pudiera pensar, descártelas y espere a que se le ocurran otras. Oblíguese a olvidarse del tema. Para obtener más técnicas, lea “*The Art of Problem Solving*” por Russell Ackoff y “*Lateral Thinking*” o “*Serious Creativity*” por Edward de Bono.
- **5. ¿Salidas en falso? Defina el problema.** Las soluciones y conclusiones tempranas e instantáneas y el cómo lo resolvimos en el pasado son enemigos de la creatividad. Hay estudios que demuestran que definir el problema y tomar acción ocurren casi de manera simultánea para la mayoría de la gente, así que cuanto más esfuerzo ponga al inicio, más fácil será llegar a una solución importante. Deténgase y primero defina cuál es el problema y cuál no. Debido a que proporcionar respuestas y soluciones es tan fácil para todo el mundo, sería bueno si la gente ofreciera soluciones para el problema adecuado. Averigüe las causas del mismo. Siga preguntándose el porqué, vea cuántas razones puede observar y en cuántas casillas de clasificación las puede ordenar. Esto aumenta la probabilidad de llegar a una solución más creativa, ya que usted puede ver más conexiones. Sea un buen jugador de ajedrez. Los maestros del ajedrez reconocen miles de patrones de las piezas. Busque modelos en la información, no sólo la recopile. Ordénela en categorías que tengan sentido para usted. Haga muchas preguntas. Dedique al menos el 50% del tiempo a definir el problema. Una vez definido el problema, los estudios demuestran que, en promedio, la solución más creativa se encuentra entre la segunda o tercera solución generada. Así es que si tiende a tomar la primera, no vaya tan rápido. Tenga disciplina y haga una pausa lo suficientemente larga como para definir el problema mejor. Piense siempre en tres soluciones antes de elegir una.
- **6. ¿Quiere aumentar la creatividad de grupo? Diversifique.** Durante la Segunda Guerra Mundial, se descubrió que los equipos de personas con la más amplia diversidad de disciplinas generaban las soluciones más creativas a los problemas. Los equipos incluían a personas que no sabían absolutamente nada acerca del área (es decir, un comandante inglés trabajando en un problema de costos). Al atacar un problema difícil que ha tenido intentos fallidos para solucionarlo, consiga el grupo más amplio que pueda. Involucre diferentes funciones, niveles y disciplinas. Encuentre clientes y colegas de otras organizaciones. Recuerde que usted está buscando enfoques nuevos; no está reuniendo una fuerza de trabajo esperando que implementen o juzguen la factibilidad

de las nociones. Aunque usted no lo crea, no importa si no saben nada acerca del problema o de la tecnología requerida para lidiar con él. Ese es su trabajo.

- 7. ¿Está listo para una lluvia de ideas? Deje que las ideas vuelen.** Una técnica clara y directa para fomentar la creatividad es lanzar ideas en grupo. Todo se hace dentro de un tiempo acordado. Saque las ideas, regístrelas todas, no se permite hacer ninguna evaluación. Mucha gente ha tenido malas experiencias con la lluvia de ideas. Ideas tontas. Nada práctico. Una pérdida de tiempo. Esto sucede normalmente porque se define el problema de la misma manera que en el pasado. Así que primero defina bien el problema (ver consejo 5). Dedique horas a esto, no dos minutos para esbozar el problema. Desafíe su pensamiento. ¿Está generalizando de uno o dos casos? ¿Cómo sabe que las causas son realmente causas? Podrán estar simplemente relacionadas. ¿Cuáles son hechos y cuáles son suposiciones?
- 8. ¿Quiere lo mejor de un grupo? Facilite el proceso.** Aquí le presentamos tres métodos comúnmente utilizados:
  - Lanzar ideas en grupo. Describa el problema para el grupo, dígales lo que ha intentado hacer y lo que ha aprendido de estos intentos. Incluya cosas que quizá ocurrieron una sola vez. Invite al grupo a sentirse en confianza para responder, cualquier idea está bien, no se permiten críticas. Registre todas las ideas en un rotafolios. Cuando el grupo haya agotado las posibilidades, tome las más interesantes y pida al grupo que primero mencione las características positivas de las ideas, luego las características negativas y, finalmente, lo que es interesante acerca de las ideas. Siga este proceso hasta que haya abarcado todas las ideas que le interesen. Después pregunte al grupo qué más seleccionaría(n) como ideas interesantes para hacer un análisis interesante de los pros y los contras. Normalmente, este proceso puede llevarse a cabo en una o dos horas.
  - El grupo nominal. Después de la definición del problema arriba mencionado, haga que el grupo escriba todas las ideas que se les ocurran. Regístrelas todas en un rotafolio para tener una discusión libre. La gente puede añadir, combinar o aclarar, “¿En qué estabas pensando cuando dijiste...”, sin ninguna clase de crítica. Después de esto, siga el interesante proceso de pros y contras de arriba.
  - Analogías. Muchas soluciones creativas vienen de analogías con la naturaleza o con otros campos. Muestre una lista (ingeniería eléctrica, gatos, árboles, el mar, biología, construcción de barcos), cualquier lista está bien, e introdúzcala en el tema, después de haber descrito el problema al grupo, en la primera o segunda opción. En muchas ocasiones, esto activará la creación de ideas nuevas que ningún otro proceso hará.
- 9. ¿Está listo para tomar el riesgo? Experimente y aprenda.** Ya sea que las ideas surjan de usted o de una sesión grupal, anímese a hacer experimentos y pruebas rápidas. Hay estudios que indican que el 80% de las innovaciones ocurren en el lugar equivocado, son creadas por la gente inadecuada (los fabricantes de tintes desarrollaron el detergente, las Post-it<sup>®</sup> Notes fueron un experimento fallido de pegamento, el Teflón<sup>®</sup> fue creado por error) y de 30 a 50% de las innovaciones técnicas fallan durante las pruebas realizadas dentro de la compañía. Incluso, de los productos que salen al mercado fracasan entre un 70 y un 90%. El resultado en cuanto al cambio es una tasa del 95% de fallos y los innovadores más exitosos intentan realizar muchos experimentos rápidos y baratos para aumentar las posibilidades de éxito. Vea varios episodios de “*Maravillas Modernas*”, un programa de cable en el canal de historia, que responde a la pregunta “¿Cómo lo hicieron?”. Usted puede comprar la serie.
- 10. ¿Listo para seleccionar una solución? Ponga sus ideas a prueba.** La creatividad depende de la libertad al principio, pero después depende de la estructura. Una vez que usted sepa qué es lo que tiene que hacer, someta su plan a todas las pruebas lógicas posibles y a todas las críticas que cualquier otra alternativa presente. El someter a prueba las ideas creativas no es diferente que cualquier otro proceso de solución o evaluación de problemas. La diferencia está en cómo se originan las ideas.

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Ocúpese de un cliente interno o externo que no esté satisfecho; resuelva un problema de desempeño o calidad en relación con un producto o servicio.
- Responsabilícese de un proyecto difícil e irrealizable, es decir, uno donde hayan fracasado otros al intentar realizarlo.
- Lance un nuevo producto, servicio o procedimientos.
- Vuelva a lanzar un producto o servicio ya existente que no esté teniendo mucho éxito.
- Ayude a alguien fuera de la unidad o de la organización a resolver un problema empresarial.

*The creative person wants to be a know-it-all. He wants to know about  
all kinds of things: ancient history, nineteenth-century mathematics,  
current manufacturing techniques, flower arranging, and hog futures.  
Because he never knows when these ideas might come together to form a new idea.  
It may happen six minutes later or six months,  
or six years down the road. But he has faith that it will happen.*

Carl Ally – Ejecutivo norteamericano de la publicidad y fundador de Ally & Gargano

### **Lecturas sugeridas**

- Axelrod, A. (2008). *Edison on innovation: 102 Lessons in creativity for business and beyond*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Berns, G. (2008). *Iconoclast: A neuroscientist reveals how to think differently*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bilton, C. (2007). *Management and creativity: From creative industries to creative management*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Birch, P., & Clegg, B. (2000). *Imagination engineering: The toolkit for business creativity* (2nd ed.). London: Pitman Publishing.
- Ceserani, J. (2003). *Big ideas: Putting the zest into creativity and innovation at work*. London: Kogan Page.
- Clegg, B., & Birch, P. (2007). *Instant creativity: Simple techniques to ignite innovation and problem solving*. London: Kogan Page.
- D'Cruz, P. (2008). *Thinking creatively at work: A sourcebook*. New Delhi: Response Books.
- DeGraff, J., & Lawrence, K. A. (2002). *Creativity at work: Developing the right practices to make innovation happen*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gallagher Hateley, B. J., & Schmidt, W. H. (2001). *A peacock in the land of penguins: A fable about creativity and courage*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Gelb, M., & Caldicott, S. M. (2007). *Innovate like Edison: The success system of America's greatest inventor*. New York: Dutton.
- Goldenberg, J., & Mazursky, D. (2002). *Creativity in product innovation*. New York: Cambridge University Press.
- Hesselbein, F., & Johnston, R. (Eds.). (2002). *On creativity, innovation, and renewal: A leader to leader guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Levesque, L. C. (2001). *Breakthrough creativity: Achieving top performance using the eight creative talents*. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
- Lucas, R. W. (2003). *The creative training idea book: Inspired tips and techniques for engaging and effective learning*. New York: AMACOM.
- Michalko, M. (2006). *Thinkertoys: A handbook of creative-thinking techniques* (2nd ed.). Berkeley, CA: Ten Speed Press.
- Nemiro, J. (2004). *Creativity in virtual teams: Key components for success*. San Francisco: Pfeiffer.
- Pink, D. H. (2006). *A whole new mind: Why right-brainers will rule the future*. New York: Berkley Publishing Group.
- Razeghi, A. (2008). *The riddle: Where ideas come from and how to have better ones*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rich, J. R. (2003). *Brain storm: Tap into your creativity to generate awesome ideas and remarkable results*. Franklin Lakes, NJ: Career Press.
- Saint-Exupéry, A. (2003). *The little prince* (R. Howard, Trans.). New York: Harcourt Brace. (Original work published 1943.)
- Sawyer, K. (2008). *Group genius: The creative power of collaboration*. New York: Basic Books.
- Von Oech, R. (2002). *Expect the unexpected or you won't find it: A creativity tool based on the ancient wisdom of Heraclitus*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- White, S. P. (with Patton Wright, G.). (2002). *New ideas about new ideas: Insights on creativity with the world's leading innovators*. Cambridge, MA: Perseus Publishing.

## 15 Orientación hacia el cliente

FACTOR VI: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES  
GRUPO P: GESTIÓN DE RELACIONES DIVERSAS

*Right or wrong, the customer is always right.*  
Marshall Field – Empresario norteamericano  
y fundador de Marshall Field y Compañía

### Persona inexperta

- No piensa primero en el cliente
- Puede pensar que ya sabe lo que necesitan
- Puede concentrarse en las operaciones internas y cegarse con los problemas del cliente
- Tiende a no dar el primer paso, no se presenta ni intenta conocer a los clientes
- Se siente incómodo con el contacto con gente nueva
- Tiende a no estar dispuesto a soportar la crítica, las quejas y las solicitudes especiales
- Tiende a no escuchar bien a los clientes, se pone a la defensiva
- No se da el tiempo para tener contacto con los clientes

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 1,3,9,16,24,27,31,32,33,36,38,43,48,51,53,63,64

### Persona experta

- Se esfuerza por cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos
- Obtiene información de los mismos clientes y la utiliza para mejorar los productos y servicios
- Habla y toma decisiones pensando en los clientes
- Establece y mantiene buenas relaciones con los clientes y logra que ellos le brinden su confianza y respeto

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede esforzarse demasiado en satisfacer las exigencias de los clientes
- Puede estar demasiado dispuesta a modificar procesos y horarios establecidos para cumplir con las exigencias irracionales de los clientes
- Puede que haga demasiadas excepciones y no elabore normas, prácticas y procedimientos coherentes que los demás puedan aprender y seguir
- Se rige tanto por las necesidades de los clientes que no reconoce las innovaciones

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 5,9,12,34,35,38,50,51,52,53,57,58,59,63,65

### Algunas causas

- Es arrogante; lo sabe todo; lo quiere hacer todo por su cuenta
- Defensivo ante las críticas
- Individualista
- Tiene poca habilidad para escuchar
- Tiene escaso control del tiempo; está demasiado ocupado
- Es egocéntrico
- Es tímido; tiene miedo de negociar con gente nueva; carece de confianza en sí mismo

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VI) "Habilidades personales e interpersonales". Esta competencia se encuentra en el Grupo (P) "Gestión de relaciones diversas" con: 4, 21, 23, 42, 64. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

En un sistema de libre empresa, el cliente es el rey. Aquellos que satisfacen al cliente son los que ganan. Lo mismo ocurre con los clientes internos. Aquellos que los complazcan ganarán el máximo. Los que triunfan siempre son los que actúan para beneficiar al cliente y responder a sus necesidades.

## Algunas soluciones

- 1. ¿Está desconectado de los clientes? Mantenga un contacto de alta calidad.** Es fácil satisfacer las necesidades de los clientes. Primero hay que saber lo que quieren y esperan. La mejor forma de hacer esto es preguntándoles. Después hágalo en el plazo establecido, al precio que sea justo. Busque la forma de mantenerse en contacto con la mayoría de sus clientes para obtener una visión variada: cara a cara, encuestas por teléfono, cuestionarios, tarjetas de respuesta con el producto o servicio que proporcione, etc. Cuando los clientes se pongan en contacto con usted, recuerde que demasiada especialización en el trabajo los irrita. Todos nosotros hemos experimentado la frustración de ser transferidos cuatro veces por diferentes personas, o más probablemente hoy, por computadoras, sólo para no obtener respuesta alguna o para hablar con la persona equivocada. Considera muy bien la cantidad de transferencias. Haga que los clientes se pongan en contacto con la persona correcta en la menor cantidad de pasos posibles.
- 2. ¿Se pone a la defensiva? Esté listo para las quejas de los clientes.** Esté listo para las noticias buenas y las noticias malas; no se ponga a la defensiva; sólo escuche y responda a las críticas legítimas y considere el resto. Los clientes elocuentes por lo general se quejan más de lo que elogian; usted no tiene que sentirse abrumado por los comentarios negativos; la gente que tiene opiniones positivas habla menos.
- 3. ¿Está tratando de fascinar al cliente? Piense con antelación lo que los clientes puedan necesitar.** Acostúmbrese a reunirse con sus clientes internos o externos en forma regular para establecer un diálogo; tienen que sentirse libres de ponerse en contacto con usted sobre los problemas y usted tiene que ser capaz de ponerse en contacto con ellos para obtener información esencial. Utilice esta buena relación con sus clientes para hacerse notar; Trate de anticipar sus necesidades en cuanto a los productos o servicios que puede ofrecerles y que todavía no conocen; Sorprenda a sus clientes en forma positiva; con ventajas del producto que no estaban esperando; Entregue la mercancía en menos tiempo; enviando más de lo que ordenaron. Demuéstrele a su cliente que usted está preocupado permanentemente. Un vendedor exitoso dice que en lo único que se concentra es en el interés por el negocio de su cliente. Punto. Todo lo demás se desprende de esto.
- 4. ¿No está seguro de lo que los clientes quieren o esperan? Póngase en el lugar de su cliente.** Si usted fuera él, ¿qué esperaría; cuanto tiempo toleraría para recibir la mercancía; qué precio estaría dispuesto a pagar por la calidad del producto o el servicio que usted proporciona; cuáles serían las tres cosas principales por las que se quejaría? Devuelva las llamadas de sus clientes a tiempo; si les promete una respuesta, hágalo; si el tiempo se va alargando, infórmeles de inmediato; después de haber respondido, pregúnteles si el problema se ha resuelto.
- 5. ¿Necesita un proceso de servicio al cliente? Piense desde el punto de vista de su cliente.** Diseñe su trabajo y controle su tiempo pensando en el cliente, no en usted. Su mejor desempeño siempre será determinado por sus clientes, no por usted; trate de no diseñar y ordenar el trabajo desde su punto de vista; trate de conocer y considerar siempre el punto de vista de su cliente en primer lugar; siempre ganará si sigue esta regla. ¿Puede vender una experiencia y no sólo un producto o servicio? Una compañía pequeña superó a compañías más grandes a través de su acceso fácil y gratis a información experta. Los clientes podían hacer uso gratuito de fuentes internas para hacer consultas que les llevaban de un par de minutos hasta una hora.
- 6. ¿Está estancado en una rutina de atención al cliente? Cree un ambiente adecuado para la experimentación y el aprendizaje.** Uno de los principios de estas técnicas es buscar la mejora continua. Nunca se de por satisfecho. Siempre trate de mejorar todos los procedimientos de trabajo para eliminar todos los errores en los productos y servicios que el cliente quiera. No tenga miedo de probar y fracasar. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 28 “Administración de innovaciones” y el nro. 63 “Sistemas de trabajo total” (p. ej., TQM/ISO/Six Sigma).*
- 7. ¿Su estilo de trabajo personal no está en armonía con el cliente? Examine su forma de trabajar.** ¿Están diseñados para ser eficaces y cumplir con las necesidades del cliente o están diseñados considerándose a sí mismo y su comodidad? ¿Cabe la posibilidad de una mejora continua? ¿Está aplicando los principios que ha aprendido? Recuerde, ésta es una de las razones principales por la que estos intentos han fracasado.
- 8. ¿Quiere saber por qué los clientes se van? Véase como a un cliente insatisfecho.** Anote todo lo que no le satisfaga y que le haya ocurrido como cliente durante el mes pasado: retrasos, equivocaciones del pedido, el precio no es el prometido, no le devuelven las llamadas, la comida está fría, el servicio es malo, el dependiente no le atiende bien, algunos productos no se encuentran en las existencias disponibles, etc. ¿Le está ocurriendo lo mismo a sus clientes? Haga un estudio de los clientes que haya perdido. Busque los tres problemas principales que existieron y trate de ver lo rápido que puede eliminar el 50% de las dificultades que causó el perderlos. Analice los errores que cometen sus competidores y vea lo que puede hacer para eliminarlos y para que su organización sea más atrayente.

- **9. ¿Quiere saber por qué los clientes se quedan? Véase como a un cliente satisfecho.** Anote todo lo que le haya sucedido como cliente durante el mes pasado y que le haya satisfecho. ¿Qué le complació más como cliente? ¿Un buen precio? ¿Un servicio puntual? ¿La cortesía? ¿Le devolvieron las llamadas? ¿Hay clientes que estén experimentando cualquiera de estas transacciones satisfactorias con usted y su negocio? Haga un estudio sobre las transacciones que han tenido éxito con sus clientes de forma que puedan ser establecidas como normas. Analice después lo que sus competidores hacen bien y vea lo que usted puede hacer para mejorar el servicio al cliente.
- **10. ¿Busca oportunidades para observar la atención al cliente en acción? Juegue a los detectives.** Estudie las dinámicas de trabajo y los procesos que ocurren a su alrededor en aeropuertos, restaurantes, hoteles, supermercados, servicios gubernamentales, etc. Como cliente, ¿cómo diseñaría esos procesos de forma diferente para hacerlos más efectivos y eficaces? ¿Qué principios seguiría? Aplique esos mismos principios a su propio trabajo.
- **11. ¿Hay desconexión entre el empleado y la satisfacción del cliente? Construya una cadena de servicio-ganancia.** Es bastante conocido que la satisfacción del empleado está ligada a la lealtad del cliente, la satisfacción y las ganancias. Un buen ejemplo de esto es cómo una cadena de comida rápida se transformó por sí misma. Al preguntar a los clientes, se dieron cuenta que no les interesaba quién hacía la comida o si la decoración era estupenda. Todo lo que querían era que la comida fuera caliente, sabrosa y barata. De manera que la cadena se deshizo de sus cocinas de restaurante, contrató los servicios de terceros o preparó la comida en un lugar central, y rebajó los costos. Con respecto a los empleados, definió un sistema de equipos sin un gerente. Se comprobó que trabajar en equipos es más desafiante y más motivador. Aprendieron que podían obtener mejores resultados de sus clientes. Empleados más felices; clientes más felices. ¿Quiere más ayuda? Lea el libro "Command Performance" (1994) de *The Harvard Business Review*.
- **12. ¿No se enfoca en los clientes adecuados? Proteja a sus clientes más rentables.** Es posible que algunos clientes no obtengan ninguna ganancia debido al exceso de requisitos de servicio. Puede necesitarlos para hacer pedidos en grandes cantidades, prescindir de ciertos servicios o cobrar por ellos. Use una contabilidad basada en la actividad. Este método vincula los datos de compra con los datos de costo. Cuesta entre 5 y 20 veces más conseguir un cliente nuevo que mantener uno existente. Los clientes antiguos cuestan menos con el tiempo y reportan más ingresos. ¿Cómo puede pasar de ser un proveedor de 20% a uno de 50%?

#### Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto

- Ocúpese de un cliente interno o externo que no esté satisfecho; resuelva un problema de desempeño o calidad en relación con un producto o servicio.
- Ofrezca formación técnica a los clientes sobre el uso de los productos o servicios de la organización.
- Trabaje unos cuantos turnos en el departamento de telemarcadotecnia o de servicio al cliente, ocupándose de las quejas y preguntas de los clientes.
- Visite a los ganadores del Malcolm Baldrige National Quality Award o a los ganadores del Premio Deming, e informe como sus conclusiones ayudarían a su organización.
- Realice una encuesta sobre la satisfacción del cliente personalmente o por teléfono y presente los resultados a las personas involucradas.

*Touch your customer, and you're halfway there.*

Estee Lauder – Emprendedor norteamericano  
y cofundador de las empresas Estee Lauder

#### Lecturas sugeridas

- Barlow, J., & Moller, C. (2008). *A complaint is a gift: Recovering customer loyalty when things go wrong* (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Bell, C. R., & Bell, B. R. (2003). *Magnetic service*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Berenbaum, D., & Larkin, T. (2007). *How to talk to customers: Create a great impression every time with MAGIC*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Blacharski, D. W. (2006). *Superior customer service: How to keep customers racing back to your business: Time-tested examples from leading companies*. Ocala, FL: Atlantic Publishing Group.
- Brock, R. (2003). *Inside the minds: Profitable customer relationships: The keys to maximizing acquisition, retention, and loyalty*. Boston: Aspatore Books.
- Charan, R. (2007). *What the customer wants you to know: How everybody needs to think differently about sales*. New York: Penguin Group.

- Evenson, R. (2007). *Award-winning customer service: 101 Ways to guarantee great performance*. New York: AMACOM.
- Griffin, J., & Lowenstein, M. W. (2001). *Customer winback*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gulati, R., & Oldroyd, J. B. (2005). The quest for customer focus. *Harvard Business Review*, 83(4), 92-101.
- Keller, E., & Berry, J. (2003). *The influentials*. New York: Free Press.
- Morgan, R. (2003). *Calming upset customers: Staying effective during unpleasant situations* (3rd ed.). Mississauga, ON: Crisp Publications, Inc.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sobel, A. (2003). *Making rain: The secrets of building lifelong client loyalty*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Solomon, M. R. (2003). *Conquering consumerspace*. New York: AMACOM.
- Solomon, R. (2003). *The art of client service*. Chicago: Dearborn Financial Publishing.
- Tate, R., & Stroup, J. (2003). *The service pro: Creating better, faster, and different customer experiences*. Amherst, MA: HRD Press.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2007). *Leadership brand: Developing customer-focused leaders to drive performance and build lasting value*. Boston: Harvard Business School Press.
- Weber, L. (2007) *Marketing to the social web: How digital customer communities build your business*. San Francisco: John Wiley and Sons.
- Zaltman, G. (2003). *How customers think*. Boston: Harvard Business School Press.
- Zemke, R., & Bell, C. R. (2003). *Service magic: The art of amazing your customers*. Chicago: Dearborn Financial Publishing.

## 16 Toma de decisiones oportuna

FACTOR II: HABILIDADES OPERATIVAS

GRUPO D: MANTENER EL FOCO EN LO IMPORTANTE

*The most difficult thing is the decision to act, the rest is merely tenacity.*

*The fears are paper tigers. You can do anything you decide to do.*

*You can act to change and control your life;*

*and the procedure, the process is its own reward.*

Amelia Earhart – Pionero de la aviación norteamericana y autor

### Persona inexperta

- No toma decisiones rápidamente
- Es conservador y cauto
- Puede dejar sus obligaciones para el último momento, buscar más información para sentirse más seguro y evitar el riesgo
- Tiende a ser perfeccionista, necesita tener la razón y protegerse contra la crítica
- Tiende a ser desorganizado y siempre tiene problemas para cumplir con los plazos para tomar decisiones
- Puede ser lento en tomar decisiones sobre temas más complejos

*Selecciona entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 1,2,12,27,32,37,39,40,43,47,50,51,52,53,62

### Persona experta

- Toma decisiones oportunamente, a veces sin contar con toda la información necesaria, cuando hay plazos fijos y bajo gran presión
- Puede tomar decisiones rápidamente

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede sacar conclusiones apresuradas y actuar sin analizar concienzudamente la información
- Puede tomar decisiones aun cuando no es necesario
- Puede que los demás dejen de darle sus opiniones
- Se le podrá considerar una persona impulsiva e impaciente
- Puede tener problemas y no saber qué hacer ante situaciones críticas
- Puede tomar decisiones apresuradas para evitar discusiones y situaciones desagradables

*Selecciona entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 3,11,17,33,39,41,46,47,51,52,58,59,63,65

### Algunas causas

- Evita el conflicto
- Evita el riesgo
- Desorganizado
- Se intimida fácilmente
- Necesita demasiada información
- No está concentrado
- Perfeccionista
- Deja las cosas para mañana
- Es lento para tomar decisiones
- Está demasiado ocupado
- Dificultad en cumplir con las fechas establecidas para finalizar proyectos

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (II) "Habilidades operativas". Esta competencia se encuentra en el Grupo (D) "Mantener el foco en lo importante" con: 50. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

## El mapa

¿Es usted lento en actuar? ¿No cumple a menudo las fechas límite para tomar decisiones? ¿Tiene que luchar para lograrlo? ¿Todavía está midiendo las objeciones? ¿No le gusta apretar el gatillo? A no ser que sea afortunado y trabaje en un lugar muy estable, este comportamiento le dejará atrás. No responderá lo suficientemente rápido para cambiar; no aprenderá cosas nuevas; la gente estará cada vez más frustrada si usted es un obstáculo para ellos. Las satisfacciones son para el que se mueve con rapidez. David Ulrich, un importante asesor de negocios estratégicos, dice que en el pasado había un premio para el que estuviera en lo correcto. Esto está cambiando ahora al que llegue primero. Antes, las organizaciones no sacaban un producto hasta que el momento era adecuado; se aseguraban que era bueno y que tenía mercado. Ahora las organizaciones lanzan al mercado productos tan rápidamente como sea posible y solucionan los problemas al ver la reacción del cliente. Es posible que se confunda entre decisiones tomadas a tiempo y decisiones descuidadas, pero esto no es lo que ocurre. El momento adecuado quiere decir más pronto, tan pronto como sea posible o en una fecha determinada, pero no descuido. Una decisión a tiempo y bien pensada puede ser excelente. Esto implica un incremento gradual de la calidad.

## Algunas soluciones

- 1. ¿Es usted un perfeccionista? Aprenda a tolerar datos incompletos.** ¿Necesita, prefiere o quiere estar el 100% seguro? ¿Quiere asegurarse de que todas o, por lo menos, la mayoría de sus decisiones son correctas? Muchas personas prefieren esto. Es difícil el cambiar, ya que muchos lo ven como algo positivo para ellos. Se enorgullecen de no equivocarse nunca. Reconozca el perfeccionismo por lo que podría ser – reunir más información que otros para estar más seguro de uno mismo al tomar decisiones acertadas y así evitar el riesgo y la crítica que producirían las decisiones más rápidas. Cualquiera que tenga cerebro, tiempo ilimitado y toda la información disponible puede tomar buenas decisiones. La verdadera prueba está en actuar lo antes posible y tener razón la mayoría de las veces sin haber tenido toda la información. Algunos estudios sobre el tema sugieren que los directores generales que tienen éxito tienen razón el 65% de las veces. Si tiene que tomar decisiones más rápidamente, tendrá que cambiar la necesidad que tiene de reunir todos los datos y de ser perfecto. Cada semana, trate de disminuir un poco la necesidad de tener toda la información y de tener razón siempre. Haga esto hasta que alcance un equilibrio más razonable entre su razonamiento y la acción. Trate de tomar decisiones pequeñas con poca información o ninguna. Confíe más en su intuición. Su experiencia no le dejará apartarse mucho de lo que es apropiado. Deje que su cerebro haga los cálculos.
- 2. ¿Aplaza todo? Comience antes.** ¿Deja las cosas para mañana? ¿No termina los proyectos a tiempo? ¿Lo hace todo en el último minuto? No solamente llegará tarde sino que la calidad y exactitud de su decisión dejará mucho que desear. Las personas que dejan todo para mañana nunca acaban a tiempo el proyecto ni cumplen con los objetivos del mismo. Si usted lo deja todo para el último momento, es posible que no tome decisiones consecuentes. Comience más pronto. Piense siempre el 10% de la decisión que debe tomar inmediatamente después de que le hayan asignado el proyecto, de forma que pueda medir mejor el tiempo que va a necesitar en completarlo. Divida las decisiones en tercios o cuartos y programe el tiempo para trabajar en ello, teniendo en cuenta la fecha de entrega. Recuerde una de las leyes de Murphy: Lleva el 90% del tiempo para hacer el 90% del proyecto y otro 90% del tiempo para finalizar el último 10%. Deje siempre más tiempo de lo que crea que le puede llevar. Fije puntos de evaluación durante el transcurso del proyecto. Programe la recolección y análisis tempranos de los datos. No espere hasta último momento. Establezca la fecha para finalizar el proyecto una semana antes de lo debido. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 47 “Planificación”.*
- 3. ¿Es usted desorganizado? Organícese con disciplina.** ¿No siempre puede terminar todo a tiempo? ¿Se olvida de las fechas impuestas para finalizar los proyectos? ¿Pierde los pedidos para tomar decisiones? Al tener que acabar en una fecha y sentir más incertidumbre, uno lo tiene que hacer rápidamente. No se puede operar desordenadamente y tomar decisiones adecuadas a tiempo. Debe establecer prioridades difíciles de ejecutar. Concéntrese más en lo crítico de la misión. No se distraiga con trabajo trivial y otras decisiones. Organícese mejor y sea disciplinado. Mantenga notas de sus decisiones. Cuando surja una oportunidad para tomar una decisión, apúntela inmediatamente con la fecha ideal en que se tiene que tomar. Planifique mirando hacia atrás el trabajo que hay que hacer para tomar la decisión a tiempo. Si usted no tiene la disciplina en cuanto a la forma en que trabaja se demora en actuar y tomar decisiones, compre libros sobre Administración de calidad total/ISO y Six Sigma. Asista a una clase sobre el diseño eficaz del trabajo. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 50 “Establecimiento de prioridades”, el nro. 52 “Administración de procesos”, el nro. 62 “Administración del tiempo” y el nro. 63 “Sistemas de trabajo total” (p. ej., TQM/ISO/Six Sigma).*
- 4. ¿Es usted muy precavido y conservador? Aprenda de los errores.** ¿Le paraliza el análisis? Trate de no examinar todo minuciosamente y no adopte la actitud más segura, simplemente haga lo que tenga que hacer. Al tener menos tiempo para terminar el proyecto se aumentarán los errores, pero también se hará de forma más rápida. Adopte una actitud más filosófica sobre el fracaso y la crítica. Después de todo, la mayoría de las

innovaciones, propuestas y esfuerzos para cambiar fracasan. Todo aquello que merezca la pena hacer lleva repetidos intentos. Lo mejor que se puede hacer para confrontar los errores es ver lo que se puede aprender de ellos. Pregúntese a sí mismo si es necesario ser tan precavido para acabar el trabajo a tiempo. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 45 “Aprendizaje personal”.*

- **5. ¿Su puntualidad es inconsistente? Elija cuando ser puntual.** Es normal que la gente termine a tiempo en algunas áreas (decisiones presupuestarias) y en otras no (darle a un empleado información y opiniones negativas). Algunas veces evitamos ciertas cosas. Haga dos columnas. En la de la izquierda anote aquellas áreas donde tiende a ser puntual y rápido en tomar decisiones. ¿Qué es lo que tienen en común esas áreas? En la de la derecha anote aquellas áreas donde se retrasa, vacila y espera demasiado tiempo en decidir. ¿Qué es lo que tiene en común con esa lista? ¿Hay dinero involucrado? ¿Personas? ¿Riesgo? ¿Está implicado algún ejecutivo? ¿Está tratando de evitar los detalles o las áreas estratégicas o técnicas que no le gustan o de las que conoce poco? Ya que usted toma decisiones a tiempo por lo menos en un área, transfiera las prácticas y los tipos de comportamiento en función de sus decisiones a las otras áreas. Ya tiene las habilidades. Sólo necesita deshacerse de los impedimentos (seguramente los impedimentos debidos a la actitud) en las áreas más difíciles. Si le falta experiencia, pida ayuda. Vaya a las dos personas más razonables que conozca, contrate a un asesor, forme un grupo provisional para resolver el problema. Usted no tiene que ser un experto en el área, pero tiene que saber cuándo acceder o preguntarle a un experto para poder tomar decisiones a tiempo.
- **6. ¿Los problemas con la gente le están creando un obstáculo? Prepárese para conversaciones difíciles.** Algunas veces somos puntuales con algunas personas, pero no con otras. Muchas veces esto está relacionado con la forma en que reaccionan hacia uno. Son personas a las que se puede acceder fácilmente pero difícil de tratar. Son personas que apoyan a los demás, pero también los castigan. Uno ajusta naturalmente el estilo de tomar decisiones al “cliente de la decisión”. Algunas veces evitamos a las personas con las que es difícil tratar, dejándolas para el último momento porque queremos hacerlo bien y encontrar resultados positivos. Prepárese mentalmente para las peores situaciones relacionadas con la gente. Anticipe lo que la persona pueda decir y prepare las respuestas para que no le puedan sorprender. Concéntrese en dos o tres puntos claves en situaciones conflictivas y manténgalos claramente y con cortesía. Trate de no hablar sobre lo primero que se le ocurra, sino concéntrese en lo importante. Intente algunas vías de prueba con los que son difíciles. Antes de que se deba tomar la decisión, intente esa vía de prueba en la dirección que cree es la adecuada. Es posible que se enojen y que tenga confrontaciones, pero también puede obtener información para tomar una mejor decisión más tarde. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 12 “Manejo de conflictos”.*
- **7. ¿Se siente agobiado? Divida las grandes decisiones en pequeños “trozos”.** Piense que una gran decisión es una serie de otras más pequeñas. Lo que importa en tomar decisiones a tiempo es la tolerancia del incremento de errores y, el sufrir las consecuencias negativas y la crítica. El actuar basándose en un problema mal definido, sin tener precedentes para hacer un seguimiento rápido, es lo mismo que tirar al blanco a ciegas. Los incrementalistas toman una serie de decisiones más pequeñas, obtienen opiniones o impresiones instantáneamente, corrigen su curso, obtienen más información, continúan hacia adelante un poco más hasta que se toma la decisión más grande. No tratan de hacerlo bien la primera vez. Prueban con una suposición fundada y después corrigen lo que sea necesario al recibir las opiniones e impresiones de los demás. Muchos estudios sobre la resolución de problemas han demostrado que en el segundo o tercer intento es cuando verdaderamente entendemos la dinámica destacada del problema. Por lo tanto, usted debe trabajar en dos prácticas. Comience por algo pequeño para poderse recuperar más rápidamente. Haga pequeñas cosas lo antes posible y acostúmbrese a la presión.
- **8. ¿Está estresado? Maneje el estrés y el conflicto bajo presión de tiempo.** Algunos se energizan al verse presionados por falta de tiempo. Algunos se estresan al verse presionados por falta de tiempo. La realidad es que siempre nos demora. Perdemos la compostura. No rendimos lo mejor que podemos cuando se nos presiona tanto. Nos ponemos más ansiosos, nos frustramos y nos enojamos. ¿Qué causa en usted esa respuesta tan emocional? Anote los motivos por los que siente ansiedad cuando el tiempo es limitado. ¿A qué teme? ¿No quiere cometer ningún error? ¿Tiene miedo de las consecuencias desconocidas? ¿No tiene la suficiente confianza como para tomar una decisión? Cuando se sienta agobiado, deje el problema a un lado un momento y vaya a hacer algo más. Vaya a hacer otra cosa. Vuelva al mismo cuando se sienta más en control. Deje que su cerebro trabaje en ello mientras que usted hace algo menos peligroso. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 11 “Compostura” y el nro. 107 “Falta de compostura”.*
- **9. ¿Oculta información? Informe a la gente de manera oportuna.** Otra actitud muy común es no tener problemas tomando decisiones puntuales; el problema es que les resulta difícil anunciarlas hasta que ya es demasiado tarde. En este caso, su programa para tomar decisiones es correcto; generalmente el problema es la falta de valor y confianza en sí mismo. ¿Cuánto hace que llegó a la conclusión que acaba de anunciar? ¿Hace

dos semanas? ¿Por qué la ha retrasado? ¿Ha tenido miedo de las reacciones de los demás? ¿Ha tenido problemas con prepararse emocionalmente para afrontar las confrontaciones? ¿Trataba de encontrar el momento que presentara menos peligro? Las personas como éstas generalmente no cambian de idea una vez que han tomado la decisión; simplemente cambian de idea sobre cuando decírselo a la gente. Para comprobar esto, anote las decisiones que tomaría ahora mismo, compárelas con las decisiones que realmente toma y anuncia más tarde. ¿Son las decisiones más similares que diferentes? Si hay más decisiones similares, es posible que tenga este problema. Como las confrontaciones serán las mismas, la solución más simple sería informar las decisiones tan pronto como las haya tomado. Es mejor terminar con ello. Si existiera algo importante en las confrontaciones, podrá adaptar su decisión más pronto.

- 10. ¿Vacila ante la resistencia? Modere su vacilación analizando los pros y los contras.** ¿Le retrasan los conflictos? ¿Le restan confianza en sus decisiones? ¿Retrocede? ¿Se rinde pronto? ¿Trata de complacer a todos? Haga su investigación primero. Busque el problema, considere las opciones, elija una, piense en las razones y después recurra a los demás. Prepárese para defender su elección, sepa lo que le van a preguntar y a lo que se opondrán; también piense en cómo les afectará esta decisión. Escuche atentamente, acepte la crítica de su idea y revise su decisión de acuerdo con la nueva información. Así y todo, defienda su decisión. ¿Es usted una persona extremadamente aprensiva? ¿Qué podría pasar? ¿Qué podría salir mal? ¿Parece una obsesión? Intente estas dos técnicas. Escriba todo lo que le preocupa. Generalmente es difícil llenar una página. Divida sus preocupaciones en cualquier categoría en las que caigan. Ahora escriba un aspecto positivo para cada aspecto negativo (una preocupación). Las preocupaciones son legítimas, pero no si usted no considera la otra parte. Todas las decisiones tienen pros y contras.

### Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto

- Dirija a un grupo de personas durante una etapa de crisis empresarial de importancia.
- Trabaje en un equipo de gestión de crisis.
- Dirija la liquidación/venta de un negocio, productos, equipo, materiales, mobiliario, excedente de existencias, etc.
- Lance un nuevo producto, servicio o procedimientos.
- Arbitre en una liga deportiva o dirija un programa de atletismo.

*Be willing to make decisions.*

*That's the most important quality in a good leader.*

*Don't fall victim to what I call the ready-aim-aim-aim-aim syndrome.*

*You must be willing to fire.*

T. Boone Pickens – Empresario norteamericano  
Presidente del Fondo de Cobertura para la  
Administración de Capital de BP

### Lecturas sugeridas

- Bruce, A., & Langdon, K. (2001). *Essential managers: Do it now!* London: DK Publishing.
- Carrison, D. (2003). *Deadline! How premier organizations win the race against time.* New York: AMACOM.
- Gladwell, M. (2005). *Blink: The power of thinking without thinking.* New York: Little, Brown and Company.
- Harvard Business Essentials. (2006). *Decision making: 5 Steps to better results.* Boston: Harvard Business School Press.
- Jennings, J., & Haughton, L. (2001). *It's not the big that eat the small...It's the fast that eat the slow.* New York: HarperCollins.
- Kopeikina, L. (2005). Stop the indecision: How to eliminate bad habits that cloud your thinking. *Business West*, 22.
- Malek, W. A., Morgan, M., & Levitt, R. E. (2008). *Executing your strategy: How to break it down and get it done.* Boston: Harvard Business School Press.
- Martin, C. (2005). *Tough management: The 7 winning ways to make tough decisions easier, deliver the numbers, and grow the business in good times and bad.* New York: McGraw-Hill.
- McGee, K. (2004). *Heads up: How to anticipate business surprises and seize opportunities first.* Boston: Harvard Business School Press.
- Rogers, P., & Blenko, M. (2006). Who has the D? How clear decision roles enhance organizational performance. *Harvard Business Review*, 84, 52-61.
- Russo, J. E., & Schoemaker, P. J. H. (with Hittleman, M.). (2002). *Winning decisions: Getting it right the first time.* New York: Currency.

- Shaw, P. (2008). *Making difficult decisions: How to be decisive and get the business done*. Chichester, UK: Capstone Publishing Ltd.
- Tichy, N. M., & Bennis, W. G. (2007). *Judgment: How winning leaders make great calls*. New York: Penguin Group.
- Useem, M. (2006). *The go point: When it's time to decide—knowing what to do and when to do it*. New York: Crown Business.
- Wall, S. J. (2004). *On the fly: Executing strategy in a changing world*. New York: John Wiley & Sons.

## 17 Calidad de las decisiones

FACTOR I: HABILIDADES ESTRATÉGICAS

GRUPO B: TOMA DE DECISIONES COMPLEJAS

*No sensible decision can be made any longer without taking into account  
not only the world as it is, but the world as it will be....*

Isaac Asimov – Autor y bioquímico judío de origen  
y nacionalizado en Estados Unidos

### Persona inexperta

- Prefiere las soluciones y conclusiones rápidas al análisis
- Es una persona que confía demasiado en sí misma; no pide ayuda
- La toma de decisiones puede hacer que sienta emociones e impaciencia
- Tiende a no usar métodos, modelos y formas de pensar ordenados para la toma de decisiones
- Tiende a sacar conclusiones apresuradas basadas en prejuicios, soluciones históricas o perspectivas restringidas
- No se toma el tiempo necesario para definir el problema antes de decidir
- Tiende a tener problemas con la complejidad
- Tiende a esperar demasiado y agotar cada detalle para evitar el riesgo o el error
- Tiende a tomar la decisión más notoria y completa cuando cinco decisiones pequeñas servirían mejor en el caso en particular

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 5,12,24,30,32,46,47,50,51,53,58

### Persona experta

- Toma decisiones acertadas (sin considerar el tiempo que tome), para ello analiza la situación utilizando su sentido común, experiencia y buen juicio
- La mayoría de sus soluciones y sugerencias resultan ser acertadas y precisas con el transcurso del tiempo
- Los demás acuden a esta persona para pedir consejos y soluciones

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede considerarse a sí mismo/a como una persona brillante y casi perfecta, alguien que no puede cometer, o no comete, errores
- Se le puede considerar una persona terca y que no está dispuesta a negociar o hacer concesiones
- Se puede frustrar cuando se rechaza su consejo
- Le es difícil entenderse con personas que se basan menos en datos

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 2,5,12,16,30,32,33,37,45,51,52,58,61,63

### Algunas causas

- Arrogante
- Excesiva emotividad; evita el riesgo y la exposición
- Razonamiento equivocado
- Es impaciente; no espera la información
- Perspectiva limitada
- Es perfeccionista; espera demasiado tiempo por toda la información
- Parcial; soluciones preconcebidas; rígido
- Quiere hacer todo él mismo; no pedirá ayuda

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (I) "Habilidades estratégicas". Esta competencia se encuentra en el Grupo (B) "Toma de decisiones complejas" con: 30, 32, 51. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

## El mapa

La vida y el trabajo son simplemente una serie de decisiones grandes y pequeñas seguidas por la acción de acuerdo a las decisiones. Las buenas decisiones están basadas en una mezcla de fechas, análisis, intuición, sabiduría, experiencia y opinión. Tomar buenas decisiones implica ser lo suficientemente paciente como para reunir la información disponible, ser lo suficientemente humilde como para poder pedir la opinión e ideas de los demás y luego tomar la decisión fríamente. Nadie tiene siempre la razón; lo importante es el porcentaje de veces que uno toma la decisión correcta.

## Algunas soluciones

- 1. ¿Actitudes en juego? Conozca su parcialidad.** Sea claro y honesto consigo mismo sobre su actitud, creencias, parcialidad, opiniones y prejuicios y sobre sus soluciones favoritas. Todos tenemos problemas. La clave es no dejar que influyan en su objetivo ni en su toma de decisiones fría. Antes de tomar una decisión importante, pregúntese si su parcialidad le está afectando. ¿Tiene favoritos, decide rápidamente en un área y espera en otra? ¿Evita ciertos temas, gente, grupos y áreas funcionales porque no se siente cómodo o no los conoce? ¿Arrastra sus soluciones favoritas con frecuencia? ¿Con demasiada frecuencia?
- 2. ¿Hace suposiciones precipitadas? Busque los errores comunes en su forma de pensar.** ¿Expone como hechos aquello que son opiniones o suposiciones? ¿Está seguro de que esta afirmación es un hecho? Exponga las opiniones y suposiciones como tales y no las presente como hechos. ¿Atribuye la causa y el efecto a las relaciones cuando no sabe si una es causa de la otra? Si las ventas han disminuido y aumentamos la publicidad y las ventas vuelven a subir, esto no prueba la causalidad. Están simplemente relacionados. Suponga que sabemos que la relación entre las ventas y la publicidad es casi la misma que la de ventas y número de empleados. Si las ventas disminuyen, probablemente no contrataríamos a más gente, por lo tanto asegúrese que una cosa causa la otra antes de actuar. ¿Generaliza usted basándose en un sólo ejemplo sin conocer si éste generaliza?
- 3. ¿Hace el suficiente análisis? Defina con detalle el problema.** Averigüe las causas del mismo. Siga preguntando el por qué. Vea cuántas razones puede observar y en cuántas casillas de clasificación las puede ordenar. Esto aumenta la probabilidad de llegar a una solución mejor, ya que usted puede ver más conexiones. Busque modelos en la información, no sólo la recopile. Ordénela en categorías que tengan sentido para usted. En general, lo mejor es analizar los modelos y causas para crear alternativas. Muchos de nosotros simplemente reunimos información, lo que ha demostrado aumentar nuestra confianza, pero no mejora la exactitud de nuestras decisiones. Piense en voz alta con otras personas y observe cómo ven el problema. Los estudios sugieren que la definición del problema y el efectuar la acción correspondiente se dan al mismo tiempo, de modo que para romper esta parálisis en el análisis debe determinar primero el problema. Luego, cuando aparezca una buena alternativa, la podrá reconocer de inmediato.
- 4. ¿Cuál es su historial? Considere su historia.** Haga un análisis objetivo de las decisiones que haya tomado en el pasado y vea el porcentaje de las que fueron correctas. Divida las decisiones en temas o partes de su vida. La mayoría de nosotros tomamos mejores decisiones en algunas áreas que en otras. Es posible que sus conocimientos o habilidades sobre cómo tomar decisiones necesiten ayuda en una o dos áreas limitadas, como en tomar decisiones sobre la gente, sobre su trayectoria profesional, sobre decisiones políticas, técnicas, etc.
- 5. ¿Está impaciente por actuar? Contrólese.** La vida es un equilibrio entre el esperar y el hacer. Muchos jefes prefieren hacer que esperar. La mayoría podría tomar buenas decisiones casi en el 100% de las veces con todos los datos y tiempo ilimitado. La vida no nos da ni la información ni el tiempo. Es posible que usted tenga que ser más disciplinado para esperar un poco más de lo normal y así poder obtener más información, aunque no toda. Trate de obtener un nuevo dato más hasta que el porcentaje de sus decisiones correctas sea más aceptable. En vez de simplemente hacerlo, pregúntese qué preguntas se deberían responder antes de saber hacia dónde ir. En un estudio sobre la resolución de problemas, había ocho respuestas por cada pregunta. Nos precipitamos a las soluciones de acuerdo con lo que ha funcionado en el pasado. Por lo tanto, reúna los datos para responder estas preguntas y después “dispare”. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 51 “Resolución de problemas”.*
- 6. ¿Tiene dudas? Encuentre una solución alternativa más.** Imagine las consecuencias para ver en qué resultaría su decisión en la vida real. Haga la prueba con varias decisiones. Algunas investigaciones han demostrado que la mejor decisión no es siempre la primera ni incluso la segunda. La decisiones más apropiadas están entre la segunda y la tercera. Es posible que esté dudando porque su intuición le dice que algo no está bien.
- 7. ¿No puede decidir? Espere hasta el día siguiente.** El cerebro sigue funcionando incluso cuando usted no está pensando. Deje pasar el tiempo, haga algo completamente diferente y vuelva a pensar sobre su decisión más tarde. Deje pasar una noche y vuelva a ella por la mañana.

- **8. ¿Necesita más datos? Utilice otras personas para obtener ayuda.** Deleque la decisión. Algunas veces otros en puestos superiores, inferiores o iguales al suyo pueden tomar una mejor decisión. Cree un grupo de trabajo, presente la decisión y toda la información pertinente y deje que el grupo decida. O ponga a grupos rivales o encuentre uno amigable en otra función u organización que enfrente un problema parecido, o consulte la historia – tiene que haber algún antecedente previo. Consulte sus dudas con otros.
- **9. ¿Está pensando en un gurú? Analice a los que toman las decisiones.** ¿A quién admira? ¿Bill Gates? ¿Winston Churchill? Lea las biografías y las autobiografías de algunas personas que respete y ponga atención en cómo tomaron decisiones en su vida y en su trayectoria profesional. Anote cinco cosas que hicieron que usted pueda hacer. Por ejemplo, Churchill siempre dejaba para el día siguiente las decisiones importantes, pasara lo que pasara. Inicialmente solamente hacía preguntas y trataba de entender el problema y argumento según se exponía. No expresaba sus opiniones hasta más tarde.
- **10. ¿Conoce a alguien eficaz en la toma de decisiones? Acuda a una persona modelo en la toma de decisiones.** Busque a alguien que conozca y que tome decisiones en la forma en que usted piensa se deben de tomar, y pregúntele cómo lo hace. Analice varios procedimientos de toma de decisiones. Trate de encontrar con esa persona las preguntas que hace y las pautas que sigue. Vea cuánto depende del consejo de los demás, cuánto consulta con varias “circunscripciones” y con el pasado para encontrar paralelos, y cómo se familiariza con las áreas desconocidas.

#### Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto

- Dirija a un grupo de personas durante una etapa de crisis empresarial de importancia.
- Prepare y presente una propuesta de cierta importancia a la alta gerencia.
- Trabaje en un equipo para formar una empresa conjunta o una sociedad.
- Contrate un equipo de fuera de su unidad u organización.
- Dirija la compra de un importante producto, equipo, material, programa o sistema.

*When you approach a problem, strip yourself of preconceived opinions and prejudice, assemble and learn the facts of the situation, make the decision which seems to you to be the most honest, and then stick to it.*  
Chester Bowles – Diplomático y político corteamericano

#### Lecturas sugeridas

- Bazerman, H. (2002). *Judgment in managerial decision making*. New York: John Wiley & Sons.
- Brousseau, K. R., Driver, M. J., Hourihan, G., & Larsson, R. (2006). The seasoned executive's decision-making style. *Harvard Business Review*, 84, 109-121.
- Buchanan, L., & O'Connell, A. (2006). A brief history of decision making. *Harvard Business Review*, 84, 32-41.
- Driver, M. J., Hunsaker, P., & Brousseau, K. R. (1998). *The dynamic decision maker*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. F., Hammond, J., Keeney, R., Raiffa, H., & Hayashi, A.M. (2001). *Harvard Business Review on decision making*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gunther, R. E., Hoch, S. J., & Kunreuther, H. C. (2001). *Wharton on making decisions*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Guy, A. K. (2004). *Balanced scorecard diagnostics: Maximizing performance through the dynamic decision framework*. New York: John Wiley & Sons.
- Hammond, J. S., III., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (2006). *The hidden traps in decision making*. Boston: Harvard Business School Press.
- Harvard Business Essentials. (2006). *Decision making: 5 Steps to better results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Harvard Business School Press. (2007). *Harvard Business Review on making smarter decisions*. Boston: Harvard Business School Press.
- Henderson, D. R., & Hooper, C. L. (2006). *Making great decisions in business and life*. Chicago Park, CA: Chicago Park Press.
- Kaner, S., Lind, L., Toldi, C., & Fisk, S. (2007). *Facilitator's guide to participatory decision-making*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Klein, G. (2001). *The power of intuition: How to use your gut feelings to make better decisions at work*. New York: Currency.
- Patton, B. R., & Downs, T. M. (2002). *Decision-making group interaction: Achieving quality*. Boston: Allyn & Bacon.

- Rosenberger, L. E., & Nash, J. (with Graham, A.). (2009). *The deciding factor: The power of analytics to make every decision a winner*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Roth, B. M., & Mullen, J. D. (2002). *Decision making: Its logic and practice*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85, 68-76.
- Tichy, N. M., & Bennis, W. G. (2007). *Judgment: How winning leaders make great calls*. New York: Penguin Group.
- Tichy, N. M., & Bennis, W. G. (2007). Making judgment calls. *Harvard Business Review*, 85, 94-102.
- Yates, J. F. (2003). *Decision management: How to assure better decisions in your company*. San Francisco: Jossey-Bass.

## 18 Delegación

FACTOR II: HABILIDADES OPERATIVAS

GRUPO F: CONSEGUIR LOS OBJETIVOS INVOLUCRANDO A OTROS

*No man will make a great leader who wants to do it all himself  
or get all the credit for doing it.*

Andrew Carnegie – Empresario industrial y folántropo de origen  
escocés y nacionalizado en Estados Unidos

### Persona inexperta

- No cree en delegar
- Carece de confianza y respeto por el talento de los colaboradores directos y otros
- Hace la mayor parte de las cosas por sí mismo o las acumula, deja lo bueno para sí
- No quiere, o no sabe, conceder autoridad a los demás
- Delega, pero controla y supervigila
- Puede delegar, pero no traspasa la autoridad
- Carecer de un plan para trabajar a través de otros
- Sólo asigna tareas y no comunica el objetivo global

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 7,19,20,21,23,27,33,35,36,39,47,56,60,64

### Persona experta

- Delega sin problemas tareas y decisiones importantes y de rutina
- Comparte plenamente la responsabilidad de tomar decisiones y de afrontar las consecuencias
- Tiende a creer en la capacidad de los demás
- Deja que sus colaboradores directos y otros finalicen el trabajo asignado

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede delegar excesivamente en los demás sin proporcionar las instrucciones o la ayuda necesaria
- Puede formarse falsas expectativas de sus colaboradores directos y otros o puede organizar de tal manera las tareas y decisiones antes de delegarlas que inhibe la iniciativa individual
- Puede que no trabaje lo suficiente en el proyecto

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 7,19,20,21,23,33,35,36,57,60,63,64

### Algunas causas

- Delega pero no sigue el desarrollo del trabajo
- Delega el trabajo sin orden ni explicaciones
- Delega pequeñas partes del proyecto
- No fomenta el desarrollo de su personal
- Acumula la mayoría de las cosas para sí mismo
- No planifica el trabajo
- No confía en los demás
- Controla demasiado a la gente
- Está demasiado ocupado
- Demasiado controlador

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (II) “Habilidades operativas”. Esta competencia se encuentra en el Grupo (F) “Conseguir los objetivos involucrando a otros” con: 19, 20, 27, 35. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

## El mapa

¿Acapara las tareas y se queda con las mejores? ¿Entrega a la gente los proyectos sin ningún plan o seguimiento?  
¿Administra en forma estricta porque no confía en que el personal rinda lo necesario? A menos que pueda realizar el trabajo de la unidad por sí solo, el rendimiento y la moral sufrirán hasta que usted aprenda a delegar.

## Algunas soluciones

- 1. ¿Necesita convencimiento? Conozca los beneficios de delegar.** ¿Qué tan ocupado está? ¿No puede hacer todo lo que le gustaría? ¿Su jefe le pide más? ¿No tiene tiempo para reflexionar? ¿No tiene tiempo para planificar y crear estrategias a largo plazo? ¿Trabaja horas extras? ¿Incluyendo los sábados? ¿Trabaja en casa? ¿Su familia se pregunta si aún vive allí? ¿Pospone vacaciones? Si esto le es conocido, usted tiene el mismo problema que la mayoría de los jefes. El tiempo es lo máspreciado. Nunca hay suficiente. Una de las razones principales es que los jefes acumulan demasiado. Lo que se debe hacer es organizar mejor la Administración del tiempo personal y tener más organización, establecer prioridades, diseñar mejor el movimiento del trabajo y delegar. Delegar deja tiempo libre. El delegar motiva. Delegar promueve el desarrollo del personal. Delegar ayuda a concluir más trabajos. El aprender cómo delegar es un conocimiento o habilidad de transición importante que los supervisores operacionales deben aprender cuando dejan su función de contribuidor personal al principio de su trayectoria profesional. Lea *“Becoming a Manager”* de Linda A. Hill para ver como debe funcionar. Decimos “debe” porque hay muchos ejecutivos de alto nivel que aún no aprenden a delegar. Primero ven todo lo táctico y dejan para el final lo estratégico. ¡Tampoco tienen tiempo para desarrollar a su personal, lo cual los lleva a no querer delegar porque el personal no es lo suficientemente bueno! Y de que otro modo podría ser. Uno no puede llegar a alcanzar su potencial hasta que no se aprende a delegar más y mejor.
- 2. ¿Cómo delegar? Establezca las expectativas.** Comuníquese, establezca límites de tiempo y objetivos, y quítese del medio. La gente tiene que saber lo que usted espera de ellos. ¿Cómo tiene que ser el resultado? ¿Para cuando se necesita? ¿Cuál es el presupuesto? ¿De qué recursos se dispone? ¿Qué decisiones pueden tomar? ¿Quiere puntos de revisión durante el proyecto? ¿Cómo sabremos y mediremos si el proyecto se ha hecho bien? Uno de los problemas más comunes en delegar es la comunicación incompleta o enigmática que lleva a la frustración, a un trabajo mal hecho la primera vez, el tener que repetir el trabajo y el dudar en delegar la próxima vez. Las personas que no se comunican bien siempre tienen que invertir más tiempo en la dirección de proyectos debido a la repetición del trabajo. Analice proyectos recientes que salieron bien y otros que no salieron bien. ¿Cómo delegó? ¿Demasiado? ¿No mucho? ¿Las tareas no deseadas? ¿Tareas mayores de gran responsabilidad? ¿Carga de trabajo distribuida adecuadamente? ¿Determinó mediciones? ¿Supervisión excesiva o abandono de deberes? Descubra cuáles son sus mejores prácticas. Determine una serie de prácticas de delegación de deberes que se pueden emplear si no está allí. ¿De qué tiene que estar informado? ¿Qué recursos de evaluación puede usar la gente para una corrección a mitad de un proceso? ¿Qué preguntas se deben responder en el transcurso del trabajo? ¿Qué pasos se deben seguir? ¿Cuáles son los criterios a seguir? ¿Cuándo estará disponible para ayudar? ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 27 *“Habilidad de informar”* y el nro. 35 *“Administración y medición del trabajo”*.
- 3. ¿Provee la cantidad justa de detalles? Comunican el “qué” y el “por qué”, deje el “cómo” para ellos.** Los que mejor saben delegar explican claramente el “qué” y el “cuándo” y son más flexibles sobre los “cómo”. La gente se siente más motivada cuando puede determinar cómo hacer el trabajo. Los inexpertos en delegar incluyen la forma en que se debe hacer el trabajo, lo que convierte a la gente en autómatas en vez de personas en control y con energía. Simplemente establezca el “qué” y el “cuándo” y “durante cuanto tiempo” y déjeles averiguar el “cómo” por sí solos. Deles espacio. Anímeles a que prueben otras cosas. Además de estar más motivados, es también más desarrollo para ellos. Añada el contexto mayor. La gente se siente más motivada cuando tiene la visión completa de dónde encaja esa tarea, aunque este conocimiento no sea necesario para finalizar el proyecto. Tómese tres minutos más y explíqueles el porqué se necesita hacer ese trabajo, dónde encaja en la organización y su importancia en los objetivos de la unidad.
- 4. ¿Qué se puede delegar? Descifre cuáles son las mejores cosas para delegar.** Deleque cuanto más pueda junto con la autoridad para hacer el trabajo. Es mejor delegar proyectos completos que partes de ellos. La gente se sentirá más motivada con tareas completas. Deleque lo que otros puedan hacer y que usted no haga bien. Deleque lo táctico, encárguese de lo estratégico. Deleque las tareas a corto plazo, haga las de largo plazo. Una forma simple y eficaz de delegar es preguntar a la gente: “¿Hay algo que yo haga en lo que usted podría ayudarme? ¿Hay algo que yo haga que usted podría hacer con un poco de ayuda? ¿Qué es lo que hago y que usted podría hacer por sí solo? ¿Qué es lo que usted hace que yo pueda hacer más rápida y eficazmente (delegación inversa)?” Seguramente no estará de acuerdo con todo, pero si ahora no es bueno delegando, le ayudarán a mejorar un 50%. Elija una o varias cosas cada vez y deje que lo hagan.

- 5. ¿A quién delegar? Delegue a la gente que puede ser exitosa.** ¡A aquellos que pueden hacerlo y a aquellos que casi pueden hacerlo! El más común callejón sin salida en el que están metidos los jefes es que no pueden delegar porque el personal no está lo suficientemente preparado; no pueden hacer el trabajo. Les preguntamos por qué es así. A lo que responden que heredaron personal no preparado del jefe anterior. Les preguntamos por qué no despiden a los peores y contratan a gente más competente. Responden que no pueden hacerlo porque el departamento de Recursos Humanos y el Legal no se lo permiten. (Le preguntamos a Recursos Humanos y al Departamento Legal si es así. En general dicen que no, siempre que se haga en la forma adecuada.) También dicen que no pueden permitirse tener un puesto de trabajo vacante en esos momentos porque hay mucho por hacer. Nosotros decimos, pero si fueran verdaderamente incompetentes, ¿qué cambiaría si no estuviesen? Usted no puede ni debe delegar a gente de pobre desempeño a menos que se haga para que mejoren y se sientan motivados. Por otra parte, usted nunca podrá progresar si no empieza a despedir a los empleados incompetentes y los reemplaza con mejores empleados. Lea *“The Seven Habits of Successful People”* de Covey y prepárese para actuar. Una persona encuentra a un leñador cortando un árbol grande con una sierra de mano. Él está sudando y respirando entre cortado. Está yendo muy, pero muy lento. La persona le pregunta por qué va tan lento. El leñador dice que es porque la sierra no está afilada. A lo que le persona responde por qué no se detiene y afila la sierra. El leñador dice que no hay tiempo para eso. Si sus colaboradores directos no están lo suficientemente “afilados”, trate de enseñarles. ¿Qué sería lo primero que les diría para que pensarán de forma más productiva sobre el trabajo y sobre los proyectos como usted lo hace? Explíqueles siempre cómo piensa usted. La función de un maestro es la de enseñarle a alguien cómo pensar y actuar como él. Darle las soluciones hará que la persona dependa de usted. Pero primero tiene que sacar sus ideas a la superficie. Para hacerlo, trabaje en voz alta con ellos. ¿Qué es lo que ve importante? ¿Cómo lo sabe? ¿Qué preguntas se hace? ¿Qué pasos sigue? ¿Por qué es esta solución mejor que las otras? ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 13 “Capacidad de confrontar a colaboradores directos” y el nro. 25 “Contratación y dotación de personal”.
- 6. ¿Por cuánto tiempo tiene que delegar el trabajo? Dé un plazo realista.** Conceda más tiempo que el que le llevaría a usted para finalizar el proyecto. Otro problema muy común es que los jefes delegan y establecen límites de tiempo de acuerdo a su propia capacidad y proyectos previos. Por muchas razones, es probablemente verdad que el jefe pueda hacer la tarea mejor y más rápidamente. Recuerde cuando empezó a aprender a hacer este trabajo. ¿Cuanto tiempo le llevó? ¿Cómo se sentía al tener a alguien observándole? Siempre deje en el programa más tiempo de lo que le llevaría a usted hacer la tarea. Pida a la persona que le ayude a establecer un programa realista. Cuando vaya a delegar, empiece más temprano el proyecto. ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 47 “Planificación”.
- 7. ¿Cuánto hay que delegar? Haga que la tarea sea adecuada al ejecutante.** Cada persona tiene diferentes conocimientos, habilidades y capacidades. Los que delegan bien concuerdan el tamaño y la complejidad del proyecto que delegan con la capacidad de cada persona. Delegar no es una actividad arbitraria. Las personas que delegan y buscan dar oportunidades por igual no tienen tanto éxito como los que lo hacen equitativamente. La mayoría de la gente prefiere proyectos difíciles a aquellos que podría hacer con los ojos cerrados; por lo tanto, está bien asignar proyectos más complicados de lo que sugeriría la capacidad actual de su empleado. Involucre a cada persona en la tarea de asignación. Pregúnteles. La mayoría decidirá bien. ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 56 “Determinación del carácter de las personas”.
- 8. ¿Administración detallada y meticulosa? Controle en vez de estar obsesionado con las tareas delegadas.** ¿Practica usted la administración mínima? Si observa constantemente a los demás, usted no está delegando. Un proyecto que se ha delegado y se ha explicado de forma apropiada no necesita ser controlado. Si usted debe supervisar, establezca puntos de control definidos por tiempo según el calendario (cada lunes), según el porcentaje (cada vez que se completa un 10 %), o según el resultado (como cuando se tiene el primer proyecto). Permita que le pidan ayuda, pero no sea entrometido. Intervenga solamente cuando no se esté cumpliendo con lo establecido o no se estén ejecutando las especificaciones. Esto se centra en el proyecto y no en la persona. Deje que la gente termine su trabajo.
- 9. ¿Quiere promover el desarrollo de la gente? Delegue para promover el desarrollo.** La gente aprende por medio de la asignación de proyectos completos y amplios que contienen elementos de trabajo que no hayan realizado antes. El setenta por ciento del desarrollo que hacen los jefes que tienen éxito viene de proyectos y trabajos complejos. El mayor obstáculo del que no sabe delegar, es decir: “Mi personal no está lo suficientemente calificado, el problema no se resolverá hasta que ellos lo estén”. El hacer la mayor parte del trabajo es una estrategia de desarrollo a largo plazo y esto nunca resolverá el problema.
- 10. ¿Por qué no está delegando? Analice lo que le pueda estar impidiendo delegar.** ¿Se aferra demasiado? ¿Es usted un perfeccionista que quiere todo a la perfección? ¿Tiene expectativas de los demás que no son

realistas? Alguien le ha hecho líder porque probablemente usted es mejor en el trabajo del equipo que el resto de sus miembros. ¿Se siente culpable asignando trabajos difíciles? ¿Hace usted el trabajo porque se siente mal asignándoles demasiado? Tendrán que quedarse tarde trabajando o hacerlo durante los fines de semana para finalizarlo. La mayoría de la gente disfruta manteniéndose ocupada y estando activa. Si cree que el trabajo es demasiado, pregúnteles. ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 36 “Habilidad de motivar personas”. ¿No quiere arriesgarse? Si ellos no cumplen se reflejará en usted. El no delegar también se refleja en usted. ¿Es usted un contribuidor personal vestido de supervisor? ¿Realmente prefiere hacer usted el trabajo? ¿Es la gente un impedimento? Usted debe analizar si el dirigir es la opción más apropiada para usted en su trayectoria profesional. ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 6 “Ambición de hacer carrera”.

### Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto

- Dirija un grupo de gente de bajas competencias o bajo desempeño durante una tarea que no podrían hacer por sí mismos.
- Dirija un grupo temporal de gente “inmadura” e inexperta, como su entrenador, profesor, guía, mentor, etc.
- Asígnele a un grupo un proyecto con una fecha límite ajustada.
- Cree equipos que fomenten la participación de los empleados.
- Dirija algo que esté distante, lejos de su ubicación.

*Delegating work works, provided the one delegating works, too.*

Robert Half – Empresario norteamericano

### Lecturas sugeridas

- Allen, D. (2003). *Getting things done: The art of stress-free productivity*. New York: Penguin Books.
- Bossidy, L., & Charan, R. (with Burck, C.). (2002). *Execution: The discipline of getting things done*. New York: Crown Business.
- Burns, R. (2001). *Making delegation happen: A simple and effective guide to implementing successful delegation*. Crows Nest, AU: Allen & Unwin.
- Dittmer, R. E., & McFarland, S. (2008). *151 Quick ideas for delegating and decision making*. Franklin Lakes, NJ: Career Press.
- Genett, D. M. (2004). *If you want it done right, you don't have to do it yourself! The power of effective delegation*. Sanger, CA: Quill/HarperCollins.
- Ginnodo, B. (1997). *The power of empowerment*. Arlington Heights, IL: Pride Publications, Inc.
- Harvard Business School Press. (2008). *Delegating work*. Boston: Harvard Business School Press.
- McBee, S. (2003). *To lead is to empower: Leadership to empower your employees and yourself*. Shar McBee.
- Murrell, K. L., & Meredith, M. (2000). *Empowering employees*. New York: McGraw-Hill.
- Nelson, R. B. (1994). *Empowering employees through delegation*. Burr Ridge, IL: Irwin Professional Publishing.
- Oncken, W., & Wass, D. L. (1999). Management time: Who's got the monkey? *Harvard Business Review*, 77, 178-186.
- Truby, B., & Truby, J. (2000). *Successful delegation*. Mount Shasta, CA: Truby Achievement Center.
- Tschohl, J. (2005). The importance of empowerment: If you want to keep customers, you must empower your employees. *The Canadian Manager*, 28(4), 25-26.
- Ward, M. E., & Macphail-Wilcox, B. (1999). *Delegation and empowerment: Leading with and through others*. Larchmont, NY: Eye on Education.

## 19 Desarrollo de colaboradores directos y otros

FACTOR II: HABILIDADES OPERATIVAS

GRUPO F: CONSEGUIR LOS OBJETIVOS INVOLUCRANDO A OTROS

*Tell me and I forget. Teach me and I remember. Involve me and I learn.*

Benjamin Franklin – Científico, autor, inventor,  
hombre de estado y diplomático norteamericano

### Persona inexperta

- No contribuye al desarrollo y crecimiento de los demás
- Es una persona orientada a resultados y táctica, no hay tiempo para el desarrollo a largo plazo
- No considera que el desarrollo a largo plazo sea su trabajo
- Le gustan las cosas seguras; no asigna trabajo que pueda ser complicado (arriesgado)
- Piensa que el desarrollo consiste en asistir a un curso; no sabe como ocurre realmente el desarrollo
- Tiende a no conocer las aspiraciones de la gente, no mantiene conversaciones sobre el desarrollo profesional ni entrega opiniones ni apoyo, no impulsa a las personas a tomar en serio su desarrollo
- Prefiere seleccionar el talento más que desarrollarlo
- No apoya ni coopera con el sistema de desarrollo de personal de la organización

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 7,10,13,18,20,27,33,35,36,56,60,64

### Persona experta

- Entrega tareas y asignaciones que presentan un desafío y que son arriesgadas
- Mantiene reuniones regulares para analizar el progreso individual de las personas
- Conoce los objetivos profesionales de cada persona
- Elabora planes de desarrollo interesantes y los lleva a cabo
- Alienta a sus colaboradores para que acepten las oportunidades para mejorar
- Adopta a colaboradores directos que necesitan mejorar su trabajo
- Cooperar con el sistema de desarrollo de personal de la organización
- Es un formador de personas

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede concentrarse demasiado en el progreso de sólo algunos en detrimento del equipo
- Puede ser una persona injusta al asignar tareas difíciles
- Puede ser demasiado optimista en cuanto al crecimiento de su gente
- Puede apoyar la última novedad en desarrollo dentro de la organización y cooperar con el sistema, aunque ésta no tenga sentido para un individuo

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 7,12,18,20,21,23,25,35,36,47,54,56

### Algunas causas

- No cree que la gente verdaderamente se desarrolle
- No le pagan por contribuir al desarrollo de los demás
- No tiene el tiempo para eso
- No sabe cómo contribuir al desarrollo de los demás
- Piensa que es la responsabilidad de otro

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (II) "Habilidades operativas". Esta competencia se encuentra en el Grupo (F) "Conseguir los objetivos involucrando a otros" con: 18, 20, 27, 35. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

La mayoría de las personas quieren crecer y desarrollarse. Muchos tienen aspiraciones de mejorar y ser recompensados con aumentos y cargos más altos. La mayoría de las personas tienen sueños y objetivos que

quieren conseguir. La formación y preparación para llegar a un puesto de trabajo con más responsabilidades requiere una armonía tripartita. La persona necesita ser ambiciosa y estar dispuesta a hacer lo que sea necesario para crecer y progresar. La organización tiene que tener un procedimiento diseñado para ayudar a aquellos que quieran mejorar. Esos dos son en general elementos comunes en todas las organizaciones. La última parte de la armonía es generalmente el problema: el jefe tiene que ser un participante activo en la armonía tripartita o de otro modo el progreso del individuo no ocurrirá. Sin la dedicación del tiempo por parte del jefe, junto con su interés y esfuerzo, la gente no evolucionará mucho. La gente no puede desarrollarse sin ayuda. La gente no progresará si no quiere hacerlo. La gente no crecerá si la organización no muestra interés ni ofrece apoyo. La gente no crecerá si usted no lo convierte en una prioridad.

### Algunas soluciones

- **1. ¿Está demasiado ocupado? Tómese el tiempo.** Tiene que dedicar más tiempo. Para la mayoría de los jefes, el tiempo es lo que menos tienen. Pero para poder ayudar a los demás a mejorar más allá del trabajo actual, usted tiene que dedicar aproximadamente ocho horas al año a cada colaborador directo. Si tiene un número normal de siete colaboradores directos, eso significa 7 de 220 días laborales o el 3% de su tiempo anual. Dos de cada ocho horas son para una evaluación amplia anual de la persona sobre sus cualidades y debilidades. También se deben exponer lo que ésta debe mejorar próximamente. Dos de las ocho horas son para discutir ampliamente la trayectoria profesional de cada persona. ¿Qué es lo que quiere? ¿Qué podrá sacrificar para llegar a ese punto? ¿Cuál es la evaluación de sí mismo sobre sus conocimientos y habilidades? Dos de las ocho horas son para crear un plan de desarrollo de tres a cinco años y para compartirlo con la persona en cuestión. Las últimas dos horas son para presentar los resultados y recomendaciones a la organización, generalmente en un proceso de planificación sobre la sucesión y para preparar el programa de aprendizaje de cada persona. Empezar a imaginarse usted mismo como un instructor o mentor. Su trabajo es ayudar a la gente a crecer.
- **2. ¿Conoce la situación actual? Empezar con una evaluación.** No puede ayudar a nadie a mejorar si usted no puede o no quiere evaluar en modo justo y certero a la gente. La evaluación empieza con la mejor visión de las cualidades y debilidades. Después, usted tiene que saber qué cualidades se van a necesitar para proseguir. Esto se puede averiguar examinando los resultados de éxito de los siguientes trabajos destinados a la persona. Si no existiera un registro de estos resultados, podría pedir al departamento de recursos humanos que le ayude, o preguntar a alguien que conozca y en quien confíe, qué recursos emplea para tener éxito. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 25 “Contratación y dotación de personal” y el nro. 56 “Determinación del carácter de las personas”.*
- **3. ¿Tiene problemas para dar información y opiniones? Conozca las pautas para proveer información y opiniones efectivas.** La gente necesita recibir continuamente sus opiniones e impresiones y las de otros para poder mejorar. Consejos sobre las opiniones e impresiones:
  - Prepare un programa para que puedan recibir información de varias fuentes, incluyendo las opiniones que usted tenga sobre lo que es importante para triunfar en el futuro; también haga posible que sus colaboradores directos reciban una evaluación completa de 360° cada dos años aproximadamente.
  - Asígneles proyectos cada vez más complejos y completos que sean diferentes para ellos, para que puedan intercambiar opiniones entre ellos.
  - Si ellos tienen subalternos directos y compañeros, otra técnica que se podría recomendar sería pedir los comentarios a sus asociados sobre lo que podrían dejar de hacer, empezar a hacer y continuar haciendo para tener más éxito.
  - Usted debe ser directo con su gente y darles información y opiniones correctas, pero de forma adecuada. Ofrezca la mayor cantidad de información posible en tiempo real. La mayoría de la gente se siente motivada al recibir la información y opiniones durante el proceso en lugar de hacerlo una vez alcanzado el objetivo por tres razones. Primero, les ayuda a corregir a tiempo lo que están haciendo para alcanzar el objetivo de mejor forma; pueden hacer correcciones a mitad de camino. Segundo, les demuestra la importancia de lo que están haciendo y que usted está allí por ayudarles. Tercero, no se trata de sorprenderlos en un error y luego darles información, opiniones negativas y criticar después del hecho. Si hay cosas negativas, necesitan saberlas lo antes posible. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 13 “Capacidad de confrontar a colaboradores directos”.*
  - Establezca un sistema para que la gente pueda recibir las opiniones de los demás continuamente. Si su organización tiene un programa de mentores, averigüe cómo funciona. Las mejores prácticas para comenzar son hacer que aquéllos que necesitan un mentor escriban sus metas, objetivos y necesidades de desarrollo. Luego se les debe emparejar con los mentores y se debe describir la relación. ¿Con qué frecuencia se reunirán? ¿En qué temas el mentor será de utilidad? ¿Cuáles son las responsabilidades de la persona que necesita un mentor? Si su organización no tiene dicho programa, considere establecer uno en su unidad o función.

- **4. ¿Está listo para ponerlo por escrito? Cree un plan de desarrollo.** Usted debe diseñar un plan de desarrollo que funcione bien. El 70% por lo menos del aprendizaje y desarrollo de los conocimientos o habilidades se produce a través del trabajo en proyectos desafiantes y difíciles. Desarrollo significa poner en práctica un nuevo conocimiento o habilidad o fracasar en algo importante para usted. Las asignaciones que pueden ayudar a mejorar son aquellas que se deben realizar por encima de todo sin ofrecerle otra opción. El otro 20% se produce por medio del estudio y trabajo con otros para observar el comportamiento aceptable y para obtener las opiniones de los demás. Esto puede ser un estudio de un modelo de funciones, trabajar con un compañero para mejorar, hacer un resumen de lo que está funcionando o no, o incluso hacer una evaluación formal, como un procedimiento de evaluación de 360°. Sin esta evaluación continua, no es posible el éxito de un plan de desarrollo. Aproximadamente el 10% del desarrollo viene de pensar de forma diferente o de tener nuevas formas de razonar. Generalmente, esto se puede realizar a través de cursos, libros o mentores; se aprende a través de proyectos difíciles y por medio de las opiniones de los demás. Un buen plan tendrá un 70% de trabajos y proyectos; un 20% de gente para estudiar, escuchar y con quien trabajar; y un 10% de cursos y lectura.
- **5. ¿Tiene dificultades con la igualdad de oportunidades? Adapte su esfuerzo a las necesidades únicas de la persona.** Si alguien de su personal tiene alguna desventaja debido a su formación, es poco realista esperar que el mismo procedimiento de evolución pueda funcionar con ellos. De acuerdo con las investigaciones hechas por el Center for Creative Leadership (vea *"The New Leaders"* de Ann Morrison), la gente que ha tenido diferente formación necesita más ayuda, por lo general, a través de mentores. También, necesitan ayuda para acceder a la información formal de la organización, apoyo crítico de la plana ejecutiva y refuerzo de la responsabilidad en el trabajo. Todos estos elementos hacen que el desarrollo de la diversidad sea real y no estadístico. Es posible que pueda poner a aquellos con alguna formación limitada como internos/aprendices para ofrecerle la posibilidad de adquirir experiencia de trabajo apropiada o para proporcionarle la formación necesaria. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 21 "Manejo de la diversidad".*
- **6. ¿Quiere promover el desarrollo de la gente? Deleque para promover el desarrollo.** Reúnase con sus colaboradores directos para aportar ideas sobre las tareas que no se hacen, pero que son importantes. Pídales una lista de tareas que ya no representan ningún desafío para ellos. (También puede utilizar partes de su propio trabajo para ampliar los conocimientos de otras personas. Considere tres proyectos que no supongan para usted una forma de adquirir conocimientos o experiencia pero que podría ser para otros y asígnelos.) Intercambie proyectos y asignaciones entre dos colaboradores directos. Asigne a cada uno de los colaboradores directos una tarea "fuera de su zona de comodidad" que cumpla los criterios siguientes: Se necesita hacer una tarea, la persona no la ha hecho o no es buena para hacerla, y la tarea requiere de una habilidad que la persona necesita desarrollar. Recuerde enfocarse en proyectos variados; más de lo mismo no promueve ningún desarrollo. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 18 "Delegación".*
- **7. ¿Está optimizando el estrés? Deleque trabajo verdadero, desafiante.** Recuerde que el desarrollo significativo no es materia de disminución del estrés. No es cómodo ni seguro. Viene de una variedad de tareas agotadoras y adversas que requieren del aprendizaje de algo nuevo o del fracaso. El desarrollo real implica trabajo real que la persona no haya hecho antes. El desarrollo real es recompensador, pero inquietante. Sea franco con las personas sobre esto. Todo el mundo no querrá que se le desarrolle en nuevas áreas. Algunos se sienten satisfechos de hacer lo que hacen, incluso si esto limitara sus opciones de carrera profesional. A pesar de que usted debería advertirles de las consecuencias, todas las organizaciones necesitan ejecutantes sólidos dedicados a formar habilidades en su área actual solamente. No deje entrever que un táctico puro debe convertirse en un estratega para ser valorado. En su lugar, cree más formas para que la gente sobresalga y obtenga un reconocimiento. Para la mayoría de nosotros esta es una necesidad poderosa; – algunos estudios muestran que la gente en empleos prestigiosos tiene menos probabilidad de enfermarse seriamente, independientemente de sus hábitos personales. Si una persona quiere ser un representante de servicio al cliente de por vida, reconozca esto como crítico, y ayude a la persona a desarrollarse de todas las formas que pueda dentro de esa área; como instructor, participando en capacitaciones y relacionándose con otros expertos.
- **8. ¿Ayuda a su gente a aprender mediante la observación de patrones repetitivos? Estimule la reflexión.** Ayúdeles a buscar patrones en las situaciones y los problemas que ellos manejan. *¿En qué se logró el éxito y en qué se falló? ¿Qué tenían en común los éxitos o qué estaba presente en cada fracaso que nunca estaba en el éxito? Concéntrese en los éxitos; los fracasos son más fáciles de analizar, pero no revelan en sí lo que funcionaría. Compare los éxitos, aunque no es tan entretenido, pero esto entrega más información. Lo que se busca es ayudarlos a reducir las percepciones que usted tiene con respecto a los principios o las reglas generales que se puedan repetir. Pregúnteles qué es lo que han hecho para ampliar sus conocimientos, sus habilidades y entendimiento, haciéndoles así mejores jefes y profesionales. Pregúnteles lo que pueden hacer ahora que no podían hace un año. Refuércelos y animeles a que hagan más. Desarrollarse es aprender de diferentes formas. ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 32 "Aprendizaje al vuelo".*

- **9. ¿Puede influir a la gente para tomar un desafío? Promueva/venda desarrollo.** Parte de lo que significa mejorar a los demás es convencerlos de que el trabajo duro, nuevo y desafiante es bueno para ellos. Los estudios que se han realizado sobre ejecutivos exitosos muestran que más del 90% dijeron que un jefe que tuvieron les hizo tomar un proyecto muy difícil que querían rechazar. Ese proyecto terminó siendo la mejor alternativa de desarrollo para ellos. Lo peculiar sobre el desarrollo profesional a largo plazo es que incluso la gente ambiciosa rechaza los mismos proyectos que necesita para evolucionar. No tienen la perspectiva para entenderlo. Su trabajo consiste en convencer a la gente en ascenso de salir de su zona de bienestar y aceptar los trabajos que no consideran inicialmente importantes para ellos.
- **10. ¿Quiere abrir sus mentes? Construya perspectiva.** Asigne a los colaboradores que tengan el potencial de hacer cosas más importantes los proyectos que les aparten de su función, unidad o negocio. Ayúdeles a ampliar sus perspectivas. Haga que participen voluntariamente en equipos de trabajo con otras unidades. Haga que vayan a reuniones con gente de otras áreas. Abra el mundo para ellos para que puedan juzgar mejor lo que quieren conseguir.

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Dirija un grupo de personas resistentes con la moral baja durante un proyecto o cambio impopulares.
- Dirija un grupo de gente de bajas competencias o bajo desempeño durante una tarea que no podrían hacer por sí mismos.
- Dirija un grupo temporal de gente “inmadura” e inexperta, como su entrenador, profesor, guía, mentor, etc.
- Dirija un grupo de gente en una operación de rápida expansión o crecimiento.
- Dirija un grupo de gente donde usted sea un destacado experto y la gente del grupo no lo sea.

*All that is valuable in human society  
depends upon the opportunity for development accorded the individual.*  
Albert Einstein – Físico alemán, ganador del premio Nobel

#### **Lecturas sugeridas**

- Ahlich, N. S. (2003). *Manager of choice*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Andersen, E. (2006). *Growing great employees*. New York: Penguin Group.
- Bell, C. R. (2002). *Managers as mentors: Building partnerships for learning*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Broad, M. L. (2005). *Beyond transfer of training: Engaging systems to improve performance*. San Francisco: Pfeiffer.
- Broad, M. L., & Newstrom, J. W. (2001). *Transfer of training: Action-packed strategies to ensure high payoff from training investments*. Jackson, TN: Perseus Books Group.
- Byham, W. C., Smith, A. B., & Paese, M. J. (2002). *Grow your own leaders: How to identify, develop, and retain leadership talent*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Cashman, K. (2008). *Leadership from the inside out: Becoming a leader for life* (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cashman, K. (with Forem, J.). (2003). *Awakening the leader within: A story of transformation*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Charan, R. (2007). *Know-how: The 8 skills that separate people who perform from those who don't*. New York: Crown Business.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2000). *The leadership pipeline: How to build the leadership-powered company*. San Francisco: Jossey-Bass.
- DeLong, T. J., Gabarro, J. J., & Lees, R. J. (2008, January). Why mentoring matters in a hypercompetitive world. *Harvard Business Review*.
- Ensher, E. A., & Murphy, S. E. (2005). *Power mentoring: How successful mentors and protégés get the most out of their relationships*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Fulmer, R. M., & Conger, J. A. (2004). *Growing your company's leaders*. New York: AMACOM.
- Goldsmith, M., Kaye, B., & Shelton, K. (Eds.). (2000). *Learning journeys: Top management experts share hard-earned lessons on becoming great mentors and leaders*. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
- Goldsmith, M., & Reiter, M. (2007). *What got you here won't get you there: How successful people become even more successful*. New York: Hyperion.
- Harvard Business Essentials. (2004). *Coaching and mentoring: How to develop top talent and achieve stronger performance*. Boston: Harvard Business School Press.

- Holliday, M. (2001). *Coaching, mentoring, and managing: Breakthrough strategies to solve performance problems and build winning teams*. Franklin Lakes, NJ: Career Press.
- Johnson, H. (2002). *Mentoring greatness: How to build a great business*. Irvine, CA: Griffin Trade Paperback.
- Lawler, E. E., III. (2008). *Talent: Making people your competitive advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lencioni, P. M. (2007). *The three signs of a miserable job: A fable for managers (and their employees)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Levin, R. A., & Rosse, J. G. (2001). *Talent flow: A strategic approach to keeping good employees, helping them grow, and letting them go*. New York: John Wiley & Sons.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2004). *The leadership machine*. Minneapolis, MN: Lominger International: A Korn/Ferry Company.
- Manzoni, J. F., & Barsoux, J. L. (2002). *The set-up-to-fail syndrome*. Boston: Harvard Business School Press.
- Raelin, J. A. (2003). *Creating leaderful organizations: How to bring out leadership in everyone*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Ready, D. A., & Conger, J. (2007, June). Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*.
- Reck, R. R. (2001). *The X-factor: Getting extraordinary results from ordinary people*. New York: John Wiley & Sons.
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2003). *The strategic development of talent*. Amherst, MA: HRD Press, Inc.
- Spear, S. J. (2004). Learning to lead at Toyota. *Harvard Business Review*, 82, 78-86.
- Zachary, L. J. (2000). *The mentor's guide: Facilitating effective learning relationships*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Zenger, J. H., & Folkman, J. (2002). *The extraordinary leader: Turning good managers into great leaders*. New York: McGraw-Hill.

## 20 Dirección de personas

FACTOR II: HABILIDADES OPERATIVAS

GRUPO F: CONSEGUIR LOS OBJETIVOS INVOLUCRANDO A OTROS

*Good management consists in showing average people how to do the work of superior people.*

John D. Rockefeller – Empresario industrial y filántropo norteamericano

### Persona inexperta

- Es un comunicador poco claro y enigmático con sus colaboradores directos
- No establece objetivos ni metas
- No planifica bien para entregar trabajo; simplemente asigna tareas
- Generalmente habla y convence, no escucha mucho
- Tiene favoritos y es duro con los demás
- Es demasiado impaciente para estructurar trabajo para los demás
- No delega bien
- No se da el tiempo de administrar
- Tiene poco interés en administrar y prefiere trabajar en sus propias tareas

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 9,12,13,18,19,21,23,27,33,35,36,39,47,60

### Persona experta

- Hace que las personas realicen su trabajo de la mejor forma posible
- Establece objetivos desafiantes
- Distribuye adecuadamente la carga de trabajo
- Distribuye el trabajo de manera planificada y organizada
- Mantiene un buen diálogo con los demás sobre el trabajo y sus resultados
- Aprovecha el potencial de la gente
- Es un comunicador claro

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede controlar en exceso
- Puede intimidar a los demás, no dejándolos incluir sus ideas; es intolerante en los desacuerdos
- Sólo delega partes del trabajo y no informa sobre el objetivo global
- Controla demasiado y no deja lugar para la iniciativa y la creatividad

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 3,7,14,18,19,21,23,28,31,33,35,36,60,64

### Algunas causas

- Impaciente
- Estilo o temperamento inadecuados
- Falto de experiencia, no sabe administrar
- No tiene interés en administrar
- Cambio radical de dirección y misión
- Miembros nuevos en el equipo
- Manejo del tiempo, demasiado ocupado para administrar

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (II) "Habilidades operativas". Esta competencia se encuentra en el Grupo (F) "Conseguir los objetivos involucrando a otros" con: 18, 19, 27, 35. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

Dirigir personal en forma efectiva y eficiente es tecnología conocida. Hay una variedad de técnicas y métodos de investigación comprobados que hacen que un grupo funcione bien con un jefe en particular. También hay algunos estilos y temperamentos que funcionan mejor que otros.

## Algunas soluciones

- 1. ¿Se conoce a usted mismo? Evalúe sus fortalezas y debilidades personales.** Obtenga ideas y sugerencias de otras personas. Pregúntele al personal que es lo que les gusta de usted como persona y como gerente, y que les gustaría cambiar. ¿Qué hace bien y qué no hace bien personalmente y como gerente de sus colaboradores? Pida ayuda al departamento de recursos humanos para obtener una lista de competencias, la cual está muy relacionada con la administración de personal. Su lista quedará compuesta por buenas y malas noticias. Diseñe un plan de desarrollo significativo para las cosas importantes de su lista de malas noticias. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 55 “Autoconocimiento”.*
- 2. ¿Cuál es su enfoque? Evalúe sus prácticas de administración.** Haga un inventario de las técnicas y prácticas de administración que ejecuta bien y de aquellas en que no lo hace bien o no muy a menudo. Puede conseguir esta lista en un texto introductorio a la administración, en un curso de gerentes primerizos y también en el departamento de recursos humanos. Pida opiniones y sugerencias sobre lo que hace bien y lo que hace mal. Cree un plan de desarrollo de habilidades de administración para sí mismo.
- 3. ¿Usted es un buen comunicador? Verifique sus habilidades comunicativas.** Por lo general, la falla en la administración de personal está radicada en una comunicación mala, inadecuada o inconsistente. ¿Qué tan bien informa? ¿Escucha? ¿Explica? ¿Vuelve a conversar con el personal? ¿Entrega opiniones y sugerencias? *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 27 “Habilidad de informar”, el nro. 33 “Capacidad para escuchar”, el nro. 49 “Habilidades para hacer presentaciones” y el nro. 67 “Comunicación escrita”.*
- 4. ¿Delega lo suficiente? Confiera autoridad a la gente.** Otro fracaso común es no delegar ni dejar que tomen el control. ¿Les da a sus colaboradores la autoridad para hacer su trabajo? ¿Tiende usted a dirigir demasiado o no lo suficiente? Pídale a sus empleados periódicamente que le entreguen una lista de cosas que hace usted y que piensan que ellos podrían hacer bien; delegue algunas de las cosas incluidas en la lista de cada uno. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 18 “Delegación”.*
- 5. ¿Es su estilo amigable o inhibe a los demás? Examine su estilo de administración.** Los estilos que no funcionan bien con la gente son la impaciencia, la desvalorización de los demás, la crítica pública, favoritismos, prejuicios hacia una clase de gente, desorganización, demostración de emociones, etc. ¿No administra bien su tiempo? ¿Tiene suficiente tiempo para dedicarse a su personal? ¿Tiene usted un estilo de dirección que se puede identificar con lo anterior? Si es así, trate de corregirlo. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 11 “Compostura”, el nro. 21 “Manejo de la diversidad”, el nro. 23 “Equidad con colaboradores directos” y el nro. 41 “Paciencia”.*
- 6. ¿Es usted ordenado y diseña planes de acción? Organícese y sea claro.** ¿Puede la gente seguir lo que usted quiere? ¿Asigna claramente el trabajo y los proyectos? ¿Establece usted objetivos claros que puedan servirles de guía en su trabajo? *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 35 “Administración y medición del trabajo” y el nro. 47 “Planificación”.*
- 7. ¿Comparte usted el mérito? Celebre los éxitos de las personas.** ¿Utiliza la palabra “nosotros” más frecuentemente que “yo”? ¿Celebra usted el éxito con los demás? ¿Quiere la gente volver a trabajar con usted? *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 36 “Habilidad de motivar personas”.*
- 8. ¿Enfrenta rápidamente los problemas o deja que las cosas empeoren? Aborde los problemas rápidamente.** El resto del equipo sufre cuando un jefe no confronta el problema rápidamente. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 13 “Capacidad de confrontar a colaboradores directos”, el nro. 34 “Valentía gerencial” y el nro. 57 “Autosuficiencia”.*
- 9. ¿Preferiría estar solo? Evalúe su deseo de dirigir a los demás.** ¿Está interesado en que los demás hagan el trabajo o prefiere hacerlo usted solo? Quizás un puesto gerencial no sea el apropiado para usted. Es posible que esté mejor en un puesto de contribuidor personal superior. Tal vez no le interese relacionarse a fondo con las personas. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 7 “Preocupación por los colaboradores directos”, el nro. 10 “Compasión” y el nro. 23 “Equidad con colaboradores directos”.*
- 10. ¿De quién podría aprender? Estudie los modelos.** Busque a una o dos personas que le rodeen que sean considerados buenos gerentes. Estúdielos. ¿Qué hacen ellos que usted no hace? ¿Qué hace usted que ellos no hacen? O ponga en un papel a los últimos 10 gerentes con que trabajó. Cree dos listas, los cinco mejores y los cinco peores. ¿Qué características comparten los mejores? ¿Y los peores? ¿Cómo se comparan con usted?

## Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto

- Forme un grupo de trabajo multifuncional para solucionar un tema o problema empresarial que tengan en común.
- Dirija un grupo de personas resistentes con la moral baja durante un proyecto o cambio impopulares.

- Dirija un grupo de gente de bajas competencias o bajo desempeño durante una tarea que no podrían hacer por si mismos.
- Asígnele a un grupo un proyecto con una fecha límite ajustada.
- Dirija un grupo de gente donde usted sea un destacado experto y la gente del grupo no lo sea.

*Look over your shoulder now and then to be sure someone's following you.*

Henry Gilmer – Ley de Gilmer sobre liderazgo político

### **Lecturas sugeridas**

- Bacal, R. (2007). *How to manage performance*. New York: McGraw-Hill.
- Broom, M. F. (2002). *The infinite organization: Celebrating the positive use of power in organizations*. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
- Cashman, K. (2008). *Leadership from the inside out: Becoming a leader for life* (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cashman, K. (with Forem, J.). (2003). *Awakening the leader within: A story of transformation*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Drucker, P. F. (2008). *Management* (Rev. ed.). New York: Collins Business.
- Harvard Business School Press. (2006). *Leading teams: Expert solutions to everyday challenges*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hawkins, D. R. (2002). *Power vs. force: The hidden determinants of human behavior*. Carson, CA: Hay House.
- McKenna, P. J., & Maister, D. H. (2002). *First among equals: How to manage a group of professionals*. New York: Free Press.
- Pearman, R. R. (2005). *Hard wired leadership*. Jaico Publishing House.
- Raelin, J. A. (2003). *Creating leaderful organizations: How to bring out leadership in everyone*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Reck, R. R. (2001). *The X-factor: Getting extraordinary results from ordinary people*. New York: John Wiley & Sons.
- Streibel, B. J. (2007). *Plan and conduct effective meetings: 24 Steps to generate meaningful results*. New York: McGraw-Hill.
- Zenger, J. H., & Folkman, J. (2002). *The extraordinary leader: Turning good managers into great leaders*. New York: McGraw-Hill.

## 21 Manejo de la diversidad

FACTOR VI: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES  
GRUPO P: GESTIÓN DE RELACIONES DIVERSAS

*Differences challenge assumptions.*

Anne Wilson Schaeff – Escritora y conferenciante norteamericana

### Persona inexperta

- Es una persona que no es eficiente en grupos que son diferentes
- Puede sentirse incómodo(a) con aquellos que son diferentes
- Puede actuar de forma inapropiada con aquellos que son diferentes
- Defiende su parcela de los demás
- Evita el conflicto y la discusión resultado de agendas y puntos de vista diferentes
- No ve el valor que tiene la diversidad
- Trata a todos por igual sin importar sus diferencias
- Es muy estrecho y etnocéntrico; cree que su grupo es superior
- Tiende a tener estereotipos negativos y despreciativos de los cuales no puede desprenderse

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 7,10,18,22,23,29,33,35,40,41,46,53,56,60,64

### Persona experta

- Dirige del mismo modo a personas de diferente condición y clase social
- Se lleva bien con personas de todas las razas, nacionalidades, culturas y edades, así como con personas minusválidas y de ambos sexos
- Contrata diferentes tipos de personas sin importar su clase social
- Brinda igualdad de oportunidades y trata con equidad a todo el personal

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede hacer demasiadas concesiones a personas de una clase social determinada
- Puede que no aplique los mismos principios y criterios a todas las personas por igual
- Puede demostrar preferencia injusta por personas de una clase determinada e ignorar las normas establecidas para formar equipos diversificados
- Puede comprometer las normas por lograr la diversidad

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 9,12,13,18,19,20,25,34,35,36,37,56,57,60,64

### Algunas causas

- Incómodo con diferentes grupos
- Cree en la diversidad, pero no sabe qué hacer
- No sabe cómo plantear el plan de negocios en cuanto a la diversidad
- No comprende de qué manera la diversidad ayuda
- Limitado y rígido
- Piensa que diversidad significa tener doble estándar
- Incómodo con lo nuevo y diferente

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VI) "Habilidades personales e interpersonales". Esta competencia se encuentra en el Grupo (P) "Gestión de relaciones diversas" con: 4, 15, 23, 42, 64. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

En el nuevo mundo internacional de negocios y en la nueva economía mundial, la diversidad es el elemento esencial. Los mercados tienen más diferencias. La reserva de mano de obra es más variada. Y casi todas las mejores oportunidades para la empresa internacional se encuentran en las culturas diferentes y más diversas que la del propio país de origen. Aquellas organizaciones que mejor manejen esta gran diversidad serán las ganadoras. Para

manejar una diversidad en gran escala es necesario iniciar con el manejo de una diversidad en pequeña escala en el país de origen. El manejo de la diversidad es básicamente decidir qué diferencias son importantes y enriquecedoras y cuáles no. Una vez que haya descubierto esto, el resto consiste en administrar. Sin embargo, hasta que usted no vea los beneficios de las grandes y pequeñas diferencias, no habrán muchas posibilidades de cambio. Para hacer esto, usted necesitará aprender a entender a otros grupos sin juzgarlos, ver a la gente más cómo individuos y menos como miembro de un grupo, entender su propia forma sutil de catalogar (si existiera), hacer que tanto el negocio como el personal estén expuestos a la diversidad al verla funcionar y tratar a algunos en forma un poco diferente debido a su falta de oportunidades en el pasado.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Necesita convencer a los demás sobre la importancia de la diversidad? Prepare su caso.** Nada ocurrirá hasta que piense en un plan de empresa para aumentar la diversidad en la organización. ¿Tienen sus clientes o los sectores con quienes negocia mayor diversidad de empleados que su organización? ¿Dónde están las oportunidades principales para obtener volumen y participación de mercado? ¿Se encuentran en su mercado local? ¿Gente simplemente similar a usted? Lo más seguro es que no. ¿Conoce mucho sobre la gente y culturas dentro y fuera de su país que van a adquirir sus productos y hacerle triunfar? A medida que la población se hace más diversa, el personal de marketing y de ventas de una misma cultura tiene más éxito vendiendo a personas de esa misma cultura (de Latino a Latino, por ejemplo). La innovación a través de la diversidad. Los estudios sobre el tema han demostrado que los grupos heterogéneos o diversos son más innovadores que los grupos homogéneos. Pueden ver oportunidades desde diferentes perspectivas. La mayoría de la población laboral en EE.UU. estará formada muy pronto por las que eran minorías. Las mujeres y los grupos minoritarios formarán colectivamente la mayoría. Las compañías que son conocidas en el mercado por manejar bien la diversidad, tendrán la oportunidad de elegir a los mejores. Cuanto más grande sea la población laboral con talento más habrá de donde escoger. Los jefes más eficientes tienden a rodearse de gente más diversa. El resto obtendrá las sobras. ¿Es conocido usted por manejar bien la diversidad? ¿Quiere más motivación y productividad? Existe una relación positiva entre el valor percibido de la igualdad y el rendimiento de la organización. El plan de negocios se reduce a más perspectivas, más oportunidades para aprender, más formas para atraer a diferentes segmentos del mercado y más personal productivo donde todos los empleados piensen que el mérito es lo que cuenta en su organización. Lea *“Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity”* de Thomas y Ely en la revista *“Harvard Business Review”* (La edición mejorada de HBR OnPoint) del 1º de Noviembre de 2002. Consulte además *“Diversity, Making the Business Case”* de Michael L. Wheeler en la revista *BusinessWeek* del 9 de dic. de 1996.
- 2. ¿Quiere nivelar el campo de juego? Proporcione igualdad de oportunidades a todos.** Si no cree en ello, no podrá aprender a ser mejor en el manejo de la diversidad. Igualdad de oportunidades significa un trato diferencial. La igualdad de oportunidades no significa tratamiento parejo. ¿Tiene alguna objeción contra lo que se llama “handicap” en el golf? El handicap es un sistema diseñado para igualar el campo de juego para aquellos que juegan al golf y tienen diferentes niveles de experiencia. ¿Tiene alguna objeción contra la preferencia por los veteranos de guerra? Ese es un sistema para darles una ventaja de 10 puntos en las pruebas de servicio civil, para compensar la pérdida de tiempo y la interrupción en adquirir nuevos conocimientos y habilidades profesionales mientras sirvieron en el servicio militar durante cuatro años. ¿Y el trato especial que se da a los minusválidos? ¿Le importa que tengan baños públicos especiales? ¿Estacionamientos más cercanos? Pasarelas para llegar al trabajo. ¿Buses especiales? Todos estos son tratos desiguales para nivelar el campo. Lo mismo ocurre con personas con un origen, formación o circunstancia que les pone en desventaja. Nunca tuvieron un padre o un ejemplo que copiar en casa. Nunca salieron de la ciudad. Jamás fue dirigente estudiantil. No tuvieron el dinero para pertenecer a los Boy Scouts. Nunca fueron a un campamento. Nunca estudiaron en Europa durante un semestre. Nunca conocieron a nadie de su familia con un trabajo normal que durara 20 años. Se les negaba oportunidades debido al grupo al que pertenecían. Sin embargo, son inteligentes, ambiciosos y quieren aprender. ¿Qué cambios está dispuesto a hacer, o tendría que hacer, para llegar a un nivel de igualdad determinado? ¿Más orientación? ¿Más instrucción? ¿Un poco más de paciencia? ¿Más comprensión? ¿Más exposición a otras culturas? ¿Formar grupos de personas en la misma situación para compartir los problemas que tienen en común? La clave es el no hacer responsable a la persona por sus desventajas. Ahora ésta quiere liberarse de todo eso y tener la misma oportunidad que los demás para aprender y cumplir con sus obligaciones. Usted puede proporcionar esa oportunidad si entiende que el “tratamiento diferencial” es necesario para alcanzar la igualdad de oportunidades. Lea *“The New Leaders”* de Ann Morrison.
- 3. ¿Doble estándar? Sea coherente con los estándares de desempeño.** Esto es difícil. ¿Existen dobles estándar para el ingreso? Probablemente. Debido a la desventaja que sea (cultural, económica, física, idiomática, etc.), existe probablemente al ingreso una escasez en la demostración de experiencias y

conocimientos necesarios que existían antes. ¿Existen leyes diferentes para diferentes personas en cuanto al tratamiento? Definitivamente es así. ¿Debería haber leyes diferentes a largo plazo? Por supuesto que no. Una vez que se le ofrece un tratamiento especial a una persona (como cursos de lengua o formación técnica en la resolución de problemas) para compensar las desventajas, el “campo de juego” deberá ser igual y todas las normas deberán ser igual para todos. Lo que importa es reconocer que cuando se ofrece igualdad de oportunidades, se debe esperar el mismo cumplimiento. Si el cumplimiento no alcanza lo requerido después de algún tiempo, entonces la persona tendrá que atenerse a las consecuencias, lo mismo que otro individuo en sus misma situación.

- 4. ¿Piensa que grupos diferentes se desempeñan en forma diferente? Reconozca que la gente generalmente se desempeña de la misma manera en diferentes grupos.** ¿Qué diferencias son importantes? ¿El hecho de ser mujer u hombre afecta el rendimiento del individuo? Las investigaciones sobre el tema demuestran que no. Algunos estudios indican que el rendimiento es mejor en la mujer, probablemente debido al “efecto del pionero”. También, indican que los equipos de ambos sexos son más creativos e innovadores. ¿Edad? Generalmente no. Algunos conocimientos y habilidades continúan siendo eficaces con el paso del tiempo, pero otros (como la memoria) disminuyen lentamente en algunas personas. ¿Raza? No se ha hecho demasiada investigación todavía. El ofrecer igualdad de oportunidades, parece que no. ¿Minusválidos? Algunos estudios han demostrado mayor rendimiento, probablemente debido a una motivación especial. ¿Cultura? Demasiadas variables. No hay mucha investigación. Ciertamente la cultura influencia el cómo vemos las cosas, pero todas las culturas parecen tener la suficiente ética de trabajo y ambición para cumplir de acuerdo a unas normas razonables. Algunas encuestas sobre la población asiática en los EE.UU. indican que estos individuos consiguen mejores calificaciones académicas y logros científicos que otros grupos, y otra vez, posiblemente por el “efecto del pionero”.
- 5. ¿Se aferra a los estereotipos? Desafíe sus prejuicios personales.** Uno tiene que entender su propia forma sutil de encasillar o estereotipar. Las investigaciones de Helen Astin han demostrado que tanto los hombres como las mujeres califican a las mujeres en puestos de gerencia en los extremos (o muy alto o muy bajo), mientras que a los hombres los califican en una curva normal. ¿Cree usted que las pelirrojas tienen mal genio? ¿Que las rubias son más divertidas? ¿Que los gordos son flojos? ¿Que las mujeres son emocionales en el trabajo? ¿Que los hombres no expresan sus emociones? Busque su propio modelo. Asista a un curso que ahonde en la percepción de otros. La mayoría de los estereotipos son falsos. Incluso si existen diferencias superficiales, no marcan una diferencia en el rendimiento.
- 6. ¿Se siente incómodo con ciertos grupos? Trate a las personas con igualdad.** Trate de ver a la gente más como a individuos que como a miembros de un grupo. Evite catalogar a las personas en grupos. Muchos de nosotros catalogamos a las personas por lo que pueden o no pueden hacer. Tenemos clasificaciones para los malos y para los buenos. Clasificaciones con las que me siento cómodo o me gustan y las que me molestan. Una vez que catalogamos a la gente, generalmente no nos podemos relacionar tan bien con los que están fuera de la clasificación. La mayoría de las veces, la clasificación se basa en si el individuo se parece a mí o no; si se asemeja, se le clasifica bien, si no se asemeja, se le clasifica mal. Con el tiempo, la clasificación de su agrado consigue toda su atención, más información, trabajos desafiantes, se desarrollan y desempeñan al máximo, desafortunadamente ello lo lleva a seguir estereotipando. Para romper este ciclo, entienda sin juzgar. Sea sincero con usted mismo. ¿Hay algún grupo o grupos que no le gusten o con los que se sienta incómodo? ¿Juzga usted a los miembros de un grupo individualmente sin verdaderamente conocer si su estereotipo es correcto? La mayoría de nosotros lo hace. Trate de ver a la gente como personas.
- 7. ¿Está excluyendo a las personas? Equilibre los procedimientos con las personas.** Las mujeres y la gente de color reciben menos sugerencias y apoyo para su progreso profesional que los demás. Las mujeres que ocupan cargos superiores no han tenido que hacer proyectos difíciles que los hombres sí han hecho. Las mujeres y los grupos minoritarios obtienen menos información informal. A veces las mujeres y los grupos minoritarios no participan como los demás en eventos sociales de la organización – donde se intercambia importante información de negocios y se toman decisiones en un ambiente informal y relajado. Examine cada uno de los procedimientos relacionados con el personal. ¿Existen desigualdades no intencionadas? Establezca un programa especial para terminar con ellas. Igualdad de acceso a información, trabajos interesantes, relación, mejora de conocimientos y habilidades e intercambio de comunicación quiere decir igualdad de oportunidades.
- 8. ¿Está atrapado en un círculo vicioso? Aborde las preocupaciones legítimas de los grupos insatisfechos.** Si no se trata por igual a un grupo, éste se unirá para formar un subgrupo y luchará por sus derechos. Es normal. La miseria busca compañía. Las personas que no están en puestos de mando se agrupan entre sí. Forman foros especiales para discutir problemas. Comen juntos, socializan entre sí y se presentan como un grupo unido ante una posición o una demanda. Todo ello tiende a irritar a los demás (quienes claman

con fuerza que jamás han discriminado en contra de nadie), quienes pueden concluir que esto reafirma su evaluación negativa del grupo en general. Luego ponen a todo el grupo y sus miembros en la clasificación negativa. Usted tiene que relajarse. Es la naturaleza humana. Sucede en todas partes del mundo y a todos los niveles cuando un grupo sin identidad entra en el terreno de otro, como los irlandeses en su llegada a Nueva York en 1850. Ayúdeles a formar grupos, a asistir, aprender y escuchar. Exponga las demandas y quejas legítimas que ellos tienen. Ayúdeles. Enséñeles a diseñar el plan de empresa o el de la organización primero y a probar más tentativas e imponer más condiciones de forma que los otros puedan sentirse más cómodos y negocien y regateen. Trate de determinar lo que quieren y vea si puede ayudarlos. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 64 “Comprensión de otras personas”.*

- 9. ¿Es de visión estrecha? Use la diversidad para ampliar su perspectiva.** Diversidad de opinión, origen, formación, cultura, experiencia, creencias y actitudes son importantes y todas ayudan a producir un producto superior en el variado mercado mundial. Ponga a prueba usted mismo la diversidad. Ataque los problemas con un equipo de trabajo heterogéneo, atraiga una amplia gama de formas de pensar y vea si obtiene resultados mejores y más innovadores. Forme un grupo lo más heterogéneo posible que tenga los conocimientos necesarios o habilidades para hacer el trabajo. Conscientemente dedique más tiempo a aquellos que sean diferentes. Pídeles su punto de vista. *¿Cómo influye la diferencia en su origen, formación o circunstancias en ver los problemas?*
- 10. ¿Las experiencias limitadas le han obstaculizado? Construya su propia experiencia de la diversidad:**
  - Primera etapa: Hable con la gente de la organización donde trabaja, de donde reside o de la iglesia que de alguna forma sea diferente a usted. Vaya a comer con ellos. Vaya a un juego de pelota. Intercambie opiniones. Aloje un estudiante internacional del país en que su organización desea iniciar actividades. Haga trabajos voluntarios para un grupo que no sea el suyo..
  - Segunda etapa: Vaya a todos los festivales étnicos de su localidad. Pruebe la comida típica. Vea sus trajes y artesanía. Estudie su historia. Hable con las personas.
  - Tercera etapa: Tómese vacaciones en Miami y visite al área cubana. San Diego Y San Antonio para los Hispanos. San Francisco y Nueva York para los Chinos. Toronto, que tiene varias áreas étnicas dentro de la ciudad.
  - Cuarta etapa: Viaje y pase una semana en cualquier lugar del mundo donde usted sea minoría y la mayoría no hable su idioma. Apártese de las zonas turística. Vea cómo se siente.

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Participe como miembro de un equipo en las negociaciones con el sindicato o de tramitación de quejas.
- Forme un equipo especial de personas diversas para realizar una tarea difícil.
- Exprese a los ejecutivos las preocupaciones de un grupo de empleados no exentos, administrativos de apoyo o administrativos, para buscar la resolución de una cuestión complicada.
- Trabaje durante un año o más con una agencia de la comunidad.
- Trabaje durante un año o más con una organización de beneficencia.

*It is not best that we should all think alike;  
it is difference of opinion that makes horse races.*

Mark Twain – Humorista, escritor satírico y conferencista

#### **Lecturas sugeridas**

- Barak, M. E. M. (2005). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bates-Ballard, P., & Smith, G. (2008). *Navigating diversity: An advocate's guide through the maze of race, gender, religion, and more*. Charleston, SC: BookSurge.
- Bucher, R. D., & Bucher, P. L. (2003). *Diversity consciousness: Opening our minds to people, cultures, and opportunities*. New York: Prentice Hall.
- Deresky, H. (2002). *Global management: Strategic and interpersonal*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Harvard Business School Press. (2002). *Harvard Business Review on managing diversity*. Boston: Harvard Business School Press.
- Harvey, C. P., & Allard, M. J. (2008). *Understanding and managing diversity: Readings, cases, and exercises* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hubbard, E. (2003). *The diversity scorecard: Evaluating the impact of diversity on organizational performance*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Hubbard, E. (2004). *The manager's pocket guide to diversity management*. Amherst, MA: HRD Press.

- Jacob, N. (2003). *Intercultural management*. London: Kogan Page.
- Lancaster, L. C., Stillman, D., & MacKay, H. (2002). *When generations collide: Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work*. New York: HarperCollins.
- Livers, A. B., & Caver, K. A. (2003). *Leading in black and white: Working across the racial divide in corporate America*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lustig, M. W., & Koester, J. (2005). *Intercultural competence: Interpersonal communication across cultures* (5th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Middleton, D. R. (2002). *The challenge of human diversity: Mirrors, bridges, and chasms*. Prospect Heights, IL: Waveland Press.
- Miller, F. A., & Katz, J. H. (2002). *The inclusion breakthrough*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Olver, K., Baugh, S., & Gurlides, D. (2006). *Leveraging diversity at work: How to hire, retain, and inspire a diverse workforce for peak performance and profit*. Country Club Hills, IL: Inside Out Press.
- Ricucci, N. (2002). *Managing diversity in public sector workforces*. Boulder, CO: Westview Press.
- Thiederman, S. (2008). *Making diversity work: Seven steps for defeating bias in the workplace*. New York: Kaplan Business.
- Wilson, T., & Carswell, J. (2002). *Global diversity at work: Winning the war for talent*. New York: John Wiley & Sons.

## 22 Ética y valores

FACTOR VI: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES  
GRUPO R: ACTUAR CON HONOR Y CARÁCTER

*We do not act rightly because we have virtue or excellence,  
but we rather have those because we have acted rightly.*  
Aristóteles (384-322 a.c.) – Filósofo y científico griego

### Persona inexperta

- Sus valores morales pueden ser diferentes a los de la organización para la que trabaja
- Es muy individualista y se preocupa muy poco de los valores de otros; tiende a establecer sus propias normas, incomoda a los demás
- Puede acercarse demasiado o cruzar los límites estipulados por la organización
- Tiende a no pensar en su propios valores y a no tener idea de cómo se presenta ante la gente
- Su comportamiento tiende a variar demasiado de situación en situación
- Los valores parecen ser muy acomodaticios
- No practica lo que predica, hace otra cosa

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 5,7,10,21,24,29,40,46,47,50,52,53,58,63

### Persona experta

- Se rige por un conjunto eficaz y apropiado (según lo establecido) de valores y creencias fundamentales tanto en situaciones favorables como adversas
- Es consecuente con dichos valores
- Incentiva los valores correctos y desaprueba los incorrectos
- Practica lo que predica

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede emprender cruzadas inapropiadas en defensa de creencias y valores
- Puede reaccionar de forma exagerada frente a situaciones que a su entender ponen a prueba los principios, valores y creencias
- Se le puede considerar una persona insensible y terca ante la necesidad de hacer cambios y concesiones
- Puede criticar excesivamente a aquellos que no comparten sus mismos valores
- Puede recurrir a declaraciones morales para dar por terminada una discusión

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 10,11,12,17,21,32,33,37,41,45,46,48,55,56,58,64,65

### Algunas causas

- No es constante en sus convicciones sobre valores y ética
- Valores y ética marginales; opera cerca del límite
- Convicciones anticuadas de valores y ética
- Excesivamente independiente; establece sus propias reglas
- Su ética va de acuerdo con las circunstancias
- Impreciso sobre valores y ética

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VI) "Habilidades personales e interpersonales". Esta competencia se encuentra en el Grupo (R) "Actuar con honor y carácter" con: 29. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

Los valores y la ética son breves declaraciones de los principios esenciales o subyacentes que guían lo que uno dice y hace. Trate a los demás como quisiera que lo traten a usted. Aunque sean breves y a veces simples "La calidad es la primera prioridad" (Ford), "Nuestros clientes siempre tienen la razón" (Nordstrom), "Nuestros empleados son el activo más importante de la empresa", los valores y la ética proporcionan la guía de nuestros actos y elecciones. La

frase “Somos una empresa que ofrece igualdad de oportunidades” (simple y directa) abarca el comportamiento al contratar, despedir, ascender, así como la formación, el desarrollo, la colocación y la programación de asistencia al empleado. Todos tenemos un conjunto de valores y una ética, pero muchas veces no analizamos nuestras posturas éticas/de valores; nos ponemos en “piloto automático” desde nuestra niñez y a través de la experiencia acumulada. Todas las organizaciones tienen una serie de valores y ética razonables y uniformes bajo los cuales prefieren operar. Éstos requieren una conformidad razonable con las normas colectivas. La gente que es modelo de un comportamiento ético y de seguir sus valores piensan bien sus convicciones, las entienden claramente, pueden confrontar una situación poniéndolas en práctica, entienden otras posturas de valores, defienden estos asuntos y son razonablemente constantes y están en armonía con aquellos que les rodean.

### Algunas soluciones

- **1. ¿Tiene problemas con la coherencia? Alinee sus palabras y sus acciones.** La mayoría de la evaluación sobre su ética y sus valores viene de gente que observa lo que usted hace. Si ellos no han tenido la oportunidad de verle en acción, entonces sólo evaluarán lo que usted diga. Si le han visto en acción, evaluarán lo que haga sobre lo que diga. A la gente le molestan las contradicciones entre lo que usted dice y hace. Si tiende a decir una cosa y a hacer otra, la gente considerará ese comportamiento como contradictorio. Haga lo que diga, por encima de todo. Las contradicciones se pueden clasificar en tres categorías; éstas se subrayan más adelante en las secciones dos, tres y cuatro.
- **2. ¿Está enviando mensajes ambivalentes? Evite el comportamiento “hagan lo que digo y no lo que yo hago”.** En general existe una gran diferencia entre lo que usted dice sobre su ética y sus valores y lo que la ética y los valores de los demás deben ser y lo que usted hace en realidad en esas mismas situaciones. Hemos trabajado con muchos que se han metido en problemas porque predicán sobre los valores y la ética en forma apasionada, carismática, inspiradora, que produce piel de gallina – hasta que hacen lo opuesto o, a veces, algo muy diferente en la práctica. Examine todo lo que dice con frecuencia en sus conferencias o en reuniones o conversaciones casuales que son declaraciones de valores y ética que usted tiene o que usted piensa que los demás deben hacer. Anote todo en el costado izquierdo de una hoja. Por cada cosa que anote, escriba de tres a cinco ejemplos que describan cuándo actuó exactamente de acuerdo con ese valor o comportamiento ético. ¿Puede escribir alguno que no haya ocurrido exactamente así? Si puede hacerlo, entonces ése es el problema. O bien deja de decir lo que usted no puede cumplir o empieza a actuar de acuerdo con lo que dice.
- **3. ¿Tiene problemas para encontrar las palabras adecuadas? Envíe mensajes claros.** Otra posibilidad, aunque poco probable, es que exista una gran diferencia entre lo que dice y el lenguaje que utiliza, y lo que verdaderamente piensa y hace. Hemos trabajado con muchos individuos que se meten en líos por utilizar un lenguaje que implica valores y ética inapropiados, lo que hace sentir a los demás incómodos. ¿Trata de conseguir siempre el efecto? Despídalos a todos. ¿Exagera? No hay buenos vendedores. ¿Trata por todos los medios de que se entienda lo que quiere decir? ¿Exagera las ideas negativas? ¿Dice tonterías para ser aceptado? ¿Utiliza palabras humillantes? Todos los consultores son sencillamente unos mercenarios. ¿Qué ocurriría si nunca le hubieran visto en acción? ¿Cuáles creería que podrían ser sus valores si le oyeran hablar y no supieran lo que realmente hace? Examine las palabras y el lenguaje que tiende a utilizar en sus presentaciones o en reuniones o conversaciones casuales que estén relacionados con los valores y la ética. Anótelos a la izquierda de una página. Por cada palabra que anote, escriba de tres a cinco ejemplos que describan cuándo actuó exactamente de acuerdo con ella. ¿Actúa usted así verdaderamente? ¿Piensa usted de esa forma realmente? Si no piensa así, entonces ése es el problema. Deje de utilizar palabras y lenguaje que no están de acuerdo con lo que usted piensa, con sus valores y con sus acciones.
- **4. ¿Es impredecible? Sea coherente en las situaciones y en los grupos.** No todas las personas son estrictas en cuanto a los valores. Uno se puede contradecir a sí mismo en lo que dice y hace en varias situaciones. Se puede cambiar de idea según el humor en que uno se encuentre o con quien se acabe de hablar o debido a la última experiencia. Es posible que exprese en un momento algo a favor sobre la gente a quien dirige y en otro algo en contra sobre la gente en otra unidad. Puede que se rija por un código de alta moral en una transacción (con los clientes) y se maneje al límite de lo aceptable en otra (con los proveedores). Puede que haga coincidir sus valores con su audiencia durante una proyección ascendente y no cuando su proyección es descendente. La gente se encuentra más cómoda cuando no se actúa de forma contradictoria y cuando el comportamiento es predecible. ¿Actúa usted de un manera con las personas que le agradan y de otra bastante diferente con los que le desagradan? Busque las tres, cuatro o cinco áreas donde cree que se manifiestan estas contradicciones. Escriba lo que hizo con varias personas para poder comparar. ¿Actuó de forma diferente en situaciones parecidas? ¿No exige a todos por igual? ¿Tiene tantas posiciones valóricas que eventualmente chocan? Trate de encontrar un equilibrio en su comportamiento de forma que éste no sea tan contradictorio.

- 5. ¿No está coordinado? Busque coordinación con la organización.** Una evaluación desfavorable de la ética y los valores significa que bajo los que usted actúa no concuerdan generalmente con los de los individuos a su alrededor. Ese es un problema común. Usted pertenece a una organización porque piensa que comparte sus mismos valores y después de un tiempo descubre que no es así. También puede suceder que dicha organización cambie su dirección, sea adquirida por otra organización o se fusione con ella y cambie su ética y valores de forma que usted no está de acuerdo. En cierto sentido, así es la vida. Es difícil encontrar una coordinación perfecta. Si la brecha es grande, retírese. Si es incómoda, trate de influenciar a la organización para modificarla. Trate de no desafiar a los demás con su incomodidad. ¿Tal vez es demasiado independiente? Establece sus propias reglas, destruye los obstáculos, se considera duro y le gusta la acción y obtener resultados. Usted lo consigue. El problema es que a menudo no le preocupa si los otros piensan como usted. Opera desde adentro hacia afuera. Lo que es importante para usted es lo que usted piensa y lo que juzga correcto y justo. Es admirable en un sentido. Pero en otro, no es muy inteligente. Vive en una organización que tiene normas formales e informales, creencias, ética y valores, todos aceptados. No puede sobrevivir durante mucho tiempo sin conocerlos y sin doblegar los suyos para adaptarse. Trate de apoyar en lo que pueda y no opine en el resto.
- 6. ¿Le faltan estándares uniformes? Evite los estándares ambiguos.** Otro problema muy común es exigir algo diferente para los demás de lo que se exige así mismo. Unas exigencias para usted y su grupo y otras para los demás. ¿Hace usted lo que espera de los demás? No exija a los demás que hagan lo que usted no haría. Un problema común entre los altos ejecutivos es decirle a la gente en los niveles más bajos que exijan mucho a los demás y que despidan a los que no cumplan con lo establecido. Después, a todos sus colaboradores les dan evaluaciones por encima de la media y una bonificación, aunque todos saben que una o dos personas no han cumplido con lo estipulado. ¿Hace usted algo parecido a esto? ¿Sale a favor de los que le agradan o les trata como a sus favoritos?
- 7. ¿Tiene valores confusos? Trate de distinguir sus valores.** Es posible que usted no piense mucho en términos de ética y valores y sus argumentos no representen claramente los suyos. Como está teniendo problemas en este aspecto, es posible que le convenga escribir sobre el sistema de valores que usted tiene, de forma que sirva como aclaración para usted y para una mejor comunicación de los mismos a los demás. Piense sobre sus acciones pasadas. ¿Cómo trata usted a la gente? Piense sobre las 25 últimas situaciones u oportunidades que se le presentaron donde tuvo que tratar con alguien. ¿Qué hizo? ¿Fue consistente? Si lo fue, qué valores y ética demostró tener con los demás: 25 oportunidades de honestidad y rectitud; 25 oportunidades para revelar; 25 oportunidades de ayudar a los demás; 25 decisiones sobre asignación de recursos; 25 oportunidades de gasto; 25 decisiones de despido y 25 de contratación; 25 decisiones de delegación de funciones, etc. ¿Qué valores respaldan sus acciones? ¿Son ellos por los que quiere ser conocido? ¿Son éstos los que tiene la organización a la que pertenece?
- 8. ¿Está estancado en el pasado? Adáptese cuando tenga sentido.** Esto es un tema difícil. Los tiempos cambian. ¿Cambian también los valores? Algunos piensan que no. Es posible que usted piense así. ¿Qué ocurre con el humor? ¿Podría contar algunos chistes hace 10 años que le podrían causar problemas hoy? ¿Han cambiado las costumbres del trato entre las mujeres y los hombres y las edades? Utilizando el ejemplo del acoso sexual, ¿qué opina de ello? ¿Cuál es la diferencia entre mal gusto, broma, coqueteo y acoso sexual? ¿Ha cambiado la definición de estos elementos a lo largo del tiempo que lleva trabajando? ¿Cree que sus viejos valores eran mejores que los de hoy? ¿Cuándo adoptó su actual escala de valores? ¿Hace más de 20 años? Es posible que sea hora de examinar sus preceptos personales considerando el presente, para ver si usted necesita hacer alguna corrección. Otros pueden considerar su postura simplista o rígida. Haga una lista de las cinco situaciones más frecuentes donde los valores que tiene entran en conflicto – equilibrio entre calidad y precio, trabajar con alguien o despedirlo, tratar de forma diferente a personas diferentes o a todos por igual. ¿Puede describir cómo confronta estas situaciones? ¿Hasta dónde llega? ¿Qué es lo que triunfa? ¿Por qué? Si se encuentra usted en el mismo lugar casi siempre, necesita actualizarse. Hable con la gente que hubiera hecho lo contrario y empiece a ver más complejidad en el tema. No juzgue; escuche para entender.
- 9. ¿Le falta una brújula de ética? Realice acciones correctivas.** Mirándolo desde el lado más negativo, podría significar que sus valores y ética son inaceptables; es decir, la mayoría de los individuos los rechazarían. Es posible que esté demasiado cerca de lo que no es ético para que la gente se pueda sentir cómoda con usted. Usted se protege, sabotea a los demás, trata siempre de beneficiarse, traiciona a otros y les hace parecer incompetentes. Es posible que usted sea taimado, maquinador y demasiado político. Se convence a sí mismo de que esto está bien porque está obteniendo los resultados esperados. Verdaderamente cree que la causa justifica los medios. Les dice a las personas lo que quieren escuchar y luego sale y hace otra cosa. Si algo de esto es verdad, esta crítica debería ser una repetición para usted. Esto no es algo que ocurra de la noche a la mañana. Usted tiene que averiguar si se puede salvar su carrera profesional con esta organización. La mejor forma de

hacerlo es admitir que su ética y sus valores no son los mismos que los de la gente con la que trabaja y debe preguntarle a un jefe o mentor si la situación se puede solucionar. Si la respuesta es afirmativa, póngase en contacto con todos a los que crea haber alienado y vea cómo responden. Dígales qué cosas va a hacer de forma diferente. Pregúnteles si la situación se puede reparar. A largo plazo, usted debe consultar con un consejero profesional sobre sus valores y su ética o encontrar un lugar donde encajen los actuales.

- **10. ¿Es momento de cambiar? Adopte valores y ética en modo reflexivo e intencionado.** Recuerde que el comportamiento es 10 veces más importante que las palabras. ¿Que valores desea? ¿Cómo quiere que sea su ética? Anótelo a la izquierda de una hoja de papel. Quiero que se me considere un jefe justo. ¿Después en la parte derecha, escriba lo que alguien con ese valor determinado haría o no? No tendría favoritos. Ofrecería a todos la misma oportunidad para progresar y mejorar. Escucharía las ideas de todos. Pediría las opiniones de los demás en una reunión de personal. Dividiría mi tiempo para que todos pudieran beneficiarse. No haga distinciones en cuanto a las normas a cumplir. Ponga a alguien de confianza a verificar que usted esté cumpliendo con las metas. Luego comience a hacer las cosas que anotó al lado derecho en forma permanente.

### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Haga las paces con un enemigo o con alguien a quien haya desilusionado con un producto o servicio, o con alguien con quien tenga o haya tenido problemas o no se lleve muy bien.
- Dirija una negociación difícil con un cliente interno o externo.
- Dirija la asignación de un espacio de oficina en una situación de disputa.
- Ocúpese de un cliente interno o externo que no esté satisfecho; resuelva un problema de desempeño o calidad en relación con un producto o servicio.
- Participe como miembro de un equipo en las negociaciones con el sindicato o de tramitación de quejas.

*Live in such a way that you would not be ashamed  
to sell your parrot to the town gossip.*

Will Rogers – Vaquero, comediante, comentarista social y actor norteamericano

### **Lecturas sugeridas**

- Badaracco, J. L., Jr. (2002). *Leading quietly*. Boston: Harvard Business School Press.
- Badaracco, J. L., Jr. (2002). The discipline of building character. *Harvard Business Review*, 76, 114-124.
- Badaracco, J. L., Jr. (2006). *Questions of character: Illuminating the heart of leadership through literature*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bellingham, R. (2003). *Ethical leadership: Rebuilding trust in corporations*. Amherst, MA: HRD Press.
- Bennis, W. G., & Thomas, R. J. (2002). *Geeks and geezers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Boatright, J. R. (2006). *Ethics and the conduct of business* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Cloke, K., & Goldsmith, J. (2002). *The end of management and the rise of organizational democracy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dobrin, A. (2002). *Ethics for everyone: How to increase your moral intelligence*. New York: John Wiley & Sons.
- Drucker, P. F. (2003). *The essential Drucker: The best of sixty years of Peter Drucker's essential writings on management*. New York: HarperBusiness.
- Ferrell, O.C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2006). *Business ethics: Ethical decision making and cases* (7th ed.). New York: Houghton Mifflin.
- Gallagher, R. S. (2003). *The soul of an organization: Understanding the values that drive successful corporate cultures*. Chicago: Dearborn Financial Publishing.
- Hartley, R. F. (2005). *Business ethics: Mistakes and successes*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Heineman, B. W., Jr. (2008). *High performance with high integrity*. Boston: Harvard Business School Press.
- Jennings, M. (2003). *A business tale: A story of ethics, choices, success and a very large rabbit*. New York: AMACOM.
- Johnson, C. E. (2004). *Meeting the ethical challenges of leadership: Casting light or shadow* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Klein, A. (2003). *Stealing time: Steve Case, Jerry Levine, and the collapse of AOL Time Warner*. New York: Simon & Schuster.
- McLean, B., & Elkind, P. (2003). *The smartest guys in the room: The amazing rise and scandalous fall of Enron*. New York: Portfolio.
- Paine, L. S. (2003). *Value shift*. New York: McGraw-Hill.

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 85, 136-137.
- Ruggiero, V. R. (2003). *Thinking critically about ethical issues*. New York: McGraw-Hill.
- Seglin, J. L. (2000). *The good, the bad, and your business: Choosing right when ethical dilemmas pull you apart*. New York: John Wiley & Sons.
- Spinello, R., & Tavani, H. T. (Eds.). (2001). *Readings in cyberethics* (2nd ed.). Sudbury, MA: Jones & Bartlett.
- Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2006). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (4th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

## 23 Equidad con colaboradores directos

FACTOR VI: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES  
GRUPO P: GESTIÓN DE RELACIONES DIVERSAS

*The way to get things done  
is not to mind who gets the credit for doing them.*  
Benjamin Jowett – Intelectual, clasicista y teólogo

### Persona inexperta

- No da un trato igual sus colaboradores directos
- No escucha las necesidades y preocupaciones de sus colaboradores directos
- No capta las necesidades de la gente y no puede determinar cómo están respondiendo al trato que reciben
- Oculta cosas que su gente tiene derecho a saber
- Tiende a ser inconsistente y a tener favoritismos
- Tiende a no pensar mucho o a estar muy ocupado para prestar atención a la equidad
- Tiende a poner a las personas en una categoría buena o mala y a tratarlas de acuerdo a ella

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 7,10,18,20,21,22,29,35,56,60,64

### Persona experta

- Trata a sus colaboradores directos con equidad
- Actúa de forma justa
- Lleva a cabo diálogos abiertos y honestos
- No tiene una agenda oculta
- No da tratamiento preferencial

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede destinar demasiado tiempo a satisfacer a los demás
- Puede preocuparse demasiado por distribuir el trabajo equitativamente y no emplear, desafiar ni apoyar el desarrollo de las personas más idóneas
- Su necesidad de ser imparcial puede ocultar problemas y diferencias reales

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 9,12,13,18,19,20,21,25,34,35,36,37,51,52,56,57,64

### Algunas causas

- Cree fuertemente en una meritocracia; recompensas a los ganadores
- No interpreta bien a las personas
- En realidad no le preocupan las personas
- Su comportamiento no es constante hacia los demás
- Establece favoritismos
- Demasiado ocupado para tratar a todos equitativamente

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VI) "Habilidades personales e interpersonales". Esta competencia se encuentra en el Grupo (P) "Gestión de relaciones diversas" con: 4, 15, 21, 42, 64. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

Ser justo con los demás parece ser simple. La falta de justicia se puede interpretar de muchas formas: ¿Trata de forma diferente a los individuos de gran rendimiento? ¿Tiene grupos favoritos y menos favoritos? ¿Se preocupa por la formación de algunos y no por la de otros? ¿Es su ética diferente con cada colaborador directo? ¿Varía su sinceridad? En general, es mejor considerar que ser justo con los demás es tratarlos con igualdad y no demostrarles con su comportamiento diario la opinión que tiene de ellos. La forma más adecuada de ser justo es tratar a cada persona equitativamente según las necesidades del individuo. La actitud que se demuestre cambiará de persona en persona, pero el resultado o efecto tendrá que ser el mismo: cada una sentirá que se le trata con justicia. Una gran

parte de la motivación de cada individuo será determinada por su sensación de que se lo trata con ecuanimidad. El ser tratado con injusticia causa toda clase de dificultades en la relación entre jefe y colaborador directo, y también en el grupo. El tratamiento injusto conduce a menos productividad, eficacia y pérdida de tiempo en la búsqueda de justicia.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Es selectivo cuando comparte información? Proporcione información en forma equitativa.** Siga con cada individuo la regla de la “equidad en la información”: explique sus ideas y pídale que expliquen las de ellos. Cuando discuta los temas a tratar, dé primero las razones y por último las soluciones. Cuando se dan las soluciones al principio, con frecuencia la gente no escucha las razones. Algunos dirigen demasiado a algunos de sus colaboradores y como consecuencia creen que usted no está interesado en lo que piensan. Pídale que expresen sus ideas y sus razones antes de establecer las soluciones. No proporcione información en forma selectiva. No la utilice como una recompensa o una forma de establecer relaciones con unos pocos y no con otros.
- 2. ¿Es selectivo con el trato? Trate a todos los grupos en forma equitativa.** Establezca una forma de controlar su propio comportamiento para comprobar que trata igual a diferentes grupos o individuos. Es común tratar con menos respeto a las personas que rinden poco, a los que ocupan puestos inferiores y a los que no pertenecen a la misma unidad. Sea sincero con usted mismo. ¿Existe un grupo o individuos que no le agradan o con los que se siente incómodo? ¿Los ha puesto en la clasificación de los poco respetados? Muchos de nosotros lo hacemos. Para corregir esto, pregúntese por qué se comportan de la forma en que lo hacen y cómo le gustaría que lo trataran si estuviera en su situación. Elimine su costumbre de juzgar a los demás.
- 3. ¿Doble estándar? Sea equitativo con los estándares de comportamiento.** Verifique que usted no está justificando el comportamiento de una persona con un gran desempeño que no toleraría en otro individuo. ¿Tienen todos las mismas reglas a seguir y se exige de ellos las mismas normas?
- 4. ¿Trata a los grupos en forma desigual? Deje atrás sus prejuicios personales.** Compruebe que no está aplicando diferentes normas basadas en el sexo, edad, nacionalidad, origen étnico, religión, etc. ¿Trata de forma diferente a los grupos que le son más conocidos o con los que se siente más cómodo o que se parecen más a usted? ¿Tiene un grupo más aprobación o crítica que otros? La mejor forma de saberlo es pidiendo la opinión o impresiones de uno o más individuos de cada grupo con quien trabaja. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 21 “Manejo de la diversidad”.*
- 5. ¿No está escuchando a algunas personas? Asegúrese de incluir a todos en las reuniones.** No le haga más comentarios a una persona o subgrupo excluyendo a los demás. No transmita nada negativo; un observador neutral no debería deducir de su comportamiento quién le agrada y quién no. Ayude a las personas reservadas y tímidas a que expresen lo que piensan. Acalle un poco a los más articulados, seguros y apasionados. Todos deben tener la oportunidad de ser escuchados.
- 6. ¿Los problemas de justicia son difíciles de resolver? Mantenga los conflictos sobre la justicia a un nivel discreto y concreto.** Cuanto más abstracto sea, menos control se tendrá sobre él. Separe a la gente del problema. Considere los problemas sobre la justicia desde el punto de vista de su naturaleza y no desde la posición que la gente toma. Pruebe lo que ellos consideren que podría haber sido justo para encontrar las proporciones, las emociones y el contenido del problema. No trate de adivinar sus motivos e intenciones. Evite comentarios directos culpando a otros. Describa el problema y su efecto. Si no puede llegar a un acuerdo sobre la solución, llegue a un acuerdo sobre los procedimientos a seguir o un acuerdo sobre algunas cosas, y deje en claro que todavía quedan temas por tratar. Esto crea algún movimiento y rompe la parálisis de la situación.
- 7. ¿Necesita una medida de justicia? Cree reglas para la justicia.** Instaure reglas objetivas para determinar lo justo de una situación (paga, elección de oficina, día libre); criterio, modelos estadísticos, normas profesionales, valor del mercado o modelos de costo. Establezca normas que cualquiera puedan medir independientemente y que puedan llegar a la misma conclusión.
- 8. ¿Pierde los estribos? Mantenga la compostura.** Si usted pierde su compostura con ciertas personas y no lo hace con otras, sería conveniente contar mentalmente hasta cinco cuando note que sus emociones puedan alcanzar resultados injustos. Responda entonces con preguntas aclaratorias. Esto tiene un triple propósito: da a la persona otra oportunidad, le permite a usted serenarse y puede prevenir que usted llegue a una conclusión incorrecta o que actúe precipitadamente.
- 9. ¿Quiere establecer un criterio de justicia? Involucre a los demás en el desarrollo de normas de justicia.** Existen tantas interpretaciones de lo que es justo como personas en su mundo. Trate de que su grupo discuta el tema sobre la justicia. Obtenga la opinión de todos con respecto a lo justo de un tratamiento o un programa en

particular. Déjeles que le digan lo que es justo antes de que usted llegue a una conclusión sin sus opiniones. Todos se sentirán mejor al poder participar en la determinación de las reglas.

- **10. ¿Hay algún tema de justicia que choque contra uno de sus valores esenciales? Practique la moderación cuando sus valores esenciales se activan.**
  - Revisar sus acciones antes de actuar. Antes de hablar o actuar en las situaciones problemáticas, pregúntese a sí mismo si haría lo mismo en una situación parecida. ¿Es su valor lo que realmente debería estar operando aquí?
  - Elija sus batallas. Asegúrese de que usted solamente impone sus valores en los demás en situaciones verdaderamente especiales debidas a la misión a cumplir.

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Dirija un equipo de trabajo cuyos miembros sean mayores o tengan más experiencia que usted.
- Ayude con el cierre de una fábrica, oficina regional, línea de productos, un negocio, una operación, etc.
- Dirija un grupo de gente de bajas competencias o bajo desempeño durante una tarea que no podrían hacer por si mismos.
- Dirija un grupo que incluya ex compañeros para realizar una tarea.
- Exprese a los ejecutivos las preocupaciones de un grupo de empleados no exentos, administrativos de apoyo o administrativos, para buscar la resolución de una cuestión complicada.

*These men ask for just the same thing—fairness, and fairness only.*

*This, so far as in my power, they, and all others, shall have.*

Abraham Lincoln – 16º Presidente de Estados Unidos

#### **Lecturas sugeridas**

- Ahrlrichs, N. S. (2003). *Manager of choice*. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Benko, C., & Weisberg, A. (2007). *Mass career customization: Aligning the workplace with today's nontraditional workforce*. Boston: Harvard Business School Press.
- Brockner, J. (2006). Why it's so hard to be fair. *Harvard Business Review*, 84, 122-129.
- Finney, M. (2008). *The truth about getting the best from people*. Upper Saddle River, NJ: FT Press.
- Genett, D. M. (2004). *If you want it done right, you don't have to do it yourself! The power of effective delegation*. Sanger, CA: Quill/HarperCollins.
- Holliday, M. (2001). *Coaching, mentoring, and managing: Breakthrough strategies to solve performance problems and build winning teams*. Franklin Lakes, NJ: Career Press.
- Katcher, B., & Snyder, A. (2007). *30 Reasons employees hate their managers: What your people may be thinking and what you can do about it*. New York: AMACOM.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2003). Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, 81(1), 127-136.
- Lawler, E. E., III. (2008). *Talent: Making people your competitive advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Manzoni, J. F., & Barsoux, J. L. (2002). *The set-up-to-fail syndrome*. Boston: Harvard Business School Press.
- Maslow, A. H. (1998). *Maslow on management*. New York: John Wiley & Sons.
- Mayo, A. (2001). *The human value of the enterprise: Valuing people as assets: Monitoring, measuring, managing*. Yarmouth, ME: Nicholas Brealey.
- Raelin, J. A. (2003). *Creating leaderful organizations: How to bring out leadership in everyone*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Reck, R. R. (2001). *The X-factor: Getting extraordinary results from ordinary people*. New York: John Wiley & Sons.
- Weisinger, H. (2000). *Emotional intelligence at work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weiss, D. H. (2004). *Fair, square and legal: Safe hiring, managing and firing practices to keep you and your company out of court*. New York: AMACOM.

## 24 Habilidades funcionales y técnicas

FACTOR I: HABILIDADES ESTRATÉGICAS  
GRUPO A: COMPRENSIÓN DEL NEGOCIO

*If you want to be successful, it's just this simple.  
Know what you are doing. Love what you are doing.  
And believe in what you are doing.*

Will Rogers – Vaquero, comediante, comentarista social y actor norteamericano

### Persona inexperta

- No es apto en lo técnico y funcional
- Comete errores técnicos/funcionales
- Su juicio y su toma de decisiones son marginales debido a su falta de conocimiento
- Tiende a quedarse rezagado en las tecnologías y destrezas pasadas
- Puede faltarle experiencia, ser nuevo en el área o carecer de interés en ella
- Falta de orientación a los detalles para analizar en profundidad
- Tiende a no tomarse el tiempo para aprender

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 5,18,20,30,32,33,46,50,61

### Persona experta

- Posee el conocimiento técnico y funcional y las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección

### Uso excesivo de esta habilidad

- Se le puede llegar a considerar como una persona demasiado cerrada
- Puede desarrollar en demasía sus habilidades funcionales/técnicas o depender excesivamente de las mismas, en detrimento de las habilidades personales, interpersonales y directivas
- Puede utilizar el conocimiento técnico y sus aptitudes para evitar ambigüedad y riesgo

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 14,28,30,32,45,46,51,57,58

### Algunas causas

- Es inexperto; nuevo en el área
- Carece de interés por los detalles
- Carece de interés en la función
- Administración del tiempo; no tiene tiempo para hacerlo
- Atrapado en la tecnología pasada

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (I) "Habilidades estratégicas". Esta competencia se encuentra en el Grupo (A) "Comprensión del negocio" con: 5, 61. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

Todos los campos de trabajo tienen un conjunto o conjuntos de tecnologías que les respaldan bien. Al ejecutar el trabajo que conlleva una función se necesita un nivel más alto de conocimientos técnicos y funcionales que el tener solamente que dirigirlo. En la mayoría de las funciones o campos técnicos, existen un número de profesionales excelentes que conocen la tecnología muy bien. Estos son los expertos. Los demás, que son la mayoría, tienen el conocimiento suficiente para hacer su trabajo. Algunos tienen habilidades o conocimientos marginales en el campo y perjudican al resto del grupo.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Necesita conocimiento práctico sobre una materia? Localice a un profesional.** Busque al profesional que sea un maestro de la tecnología o función determinada y pregúntele si le importaría enseñarle y demostrarle

su funcionamiento. A la mayoría no les importa tener algunos “aprendices” a su alrededor. Ayúdele a que le enseñe. Haga preguntas como: ¿Cómo sabe lo que es importante? ¿Qué es lo que mira primero? ¿Qué en segundo? ¿Cuáles son las cinco reglas importantes por las que se guía o las que busca? ¿Qué es lo que lee? ¿A quién acude cuando necesita consejo?

- 2. ¿Desea hacer vínculos? Apúntese.** Casi todas las funciones tienen asociaciones profesionales nacionales y a veces regionales compuestas de cientos de personas que hacen bien lo que usted necesita aprender cada día. Hágase socio. Compre material introductorio. Asista a algunos de sus talleres. Vaya a la conferencia anual.
- 3. ¿Necesita una buena referencia? Encuentre la “biblia” de la función y tecnología que necesite.** Casi toda función y tecnología tiene un libro que la gente puede llamar la “biblia” de ese campo de especialidad. Es la referencia estándar a la que todos recurren para adquirir información. Es la referencia estándar a la que todos recurren para adquirir información. Probablemente haya una publicación de su tecnología o función. Suscríbase durante un año o más. Vea si tienen números anteriores que le puedan enviar.
- 4. ¿Quiere preguntarle a un experto? Conozca a los expertos.** Identifique algunos líderes nacionales de la tecnología en cuestión y compre sus libros, lea sus artículos y asista a sus conferencias y cursos.
- 5. ¿Está listo para aprender lo que más le interesa? Aprenda de los que tiene a su alrededor.** Pregunte a otros en la función y tecnología que a usted le interesa cuáles son los conocimientos y habilidades más importantes para realizar la misión propuesta y pregúnteles también cómo lo aprendieron ellos. Siga el mismo camino que ellos o uno parecido.
- 6. ¿Es curioso? Haga un curso.** En la universidad local puede encontrar cursos nocturnos o de fines de semana que puede hacer sobre la tecnología que le interese. También, es posible que la organización donde trabaja ofrezca clases sobre la misma.
- 7. ¿Qué se puede aprender de la historia? Consulte su pasado.** Posiblemente usted ha dominado anteriormente alguna función o tecnología. Si esto es así, considere lo que conoce bien, como uno de sus pasatiempos. ¿Cómo lo aprendió? ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 32 “Aprendizaje al vuelo”.
- 8. ¿Quiere ir más rápido? Busque a un experto connotado.** Busque a un asesor en su función o tecnología y contrátele para proporcionarle una enseñanza privada y así acelerar el aprendizaje.
- 9. ¿Está listo para organizar su pensamiento? Aprenda a pensar como un experto de la tecnología.** Llévelo los problemas, pídale que le muestre los puntos principales que él busca y observe lo que él considera significativo o no. Clasifique la información en categorías de forma que la pueda recordar. Elija cinco áreas claves o preguntas que pueda considerar cada vez que surja un problema técnico. No pierda su tiempo aprendiendo sólo los hechos; estos no le servirán si no tiene un diagrama conceptual donde los pueda ubicar.
- 10. ¿Quiere consolidar su aprendizaje? Enseñe a los demás.** Forme un grupo de estudio y túrnense presentando aspectos de tecnología nuevos, diferentes o desconocidos. El tener que enseñar le forzará a entender mejor la tecnología en cuestión. Las relaciones que usted forme en dichos grupos también le devengarán otros aspectos positivos. Una compañía descubrió que sus técnicos aprendían más de los recesos para tomar café que de los manuales.

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Dirija un proyecto de reducción de costos.
- Audite el exceso de costos para evaluar el problema y presente los resultados a la persona o personas involucradas.
- Maneje un grupo de destacados expertos, cosa que usted no es.
- Dirija la compra de un importante producto, equipo, material, programa o sistema.
- Planee el nuevo sitio para un edificio (fábrica, oficinas centrales o sucursales, etc.).

*In modern business it is not the crook who is to be feared most,  
it is the honest man who doesn't know what he is doing.*  
Pablo Casals – Violonchelista y conductor catalán

#### **Lecturas sugeridas**

- Argyris, C. (2008). *Teaching smart people how to learn*. Boston: Harvard Business School Press.
- Colvin, R. (2008). *Building expertise: Cognitive methods for training and performance improvement*. San Francisco: Pfeiffer.
- Committee on Developments in the Science of Learning (with additional material from the Committee on Learning Research and Educational Practice), & National Research Council. (2000). *How people learn: Brain, mind, experience, and school*. Washington, DC: National Academies Press.

- Committee on Developments in the Science of Learning, National Research Council, & Donovan, M. S., Bransford, J. D., & Pellegrino, J. W., (Eds.). (2000). *How people learn: Bridging research and practice*. National Academies Press.
- Ericsson, K. A., Prietula, M. J., & Cokely, E. T. (2007). The making of an expert. *Harvard Business Review*, 85, 114-121.
- Lizotte, K. (2007). *The expert's sedge: Become the go-to authority people turn to every time*. New York: McGraw-Hill.
- Rossiter, A. P. (2008). *Professional excellence: Beyond technical competence*. New York: John Wiley & Sons.
- Waitzkin, J. (2008). *The art of learning: An inner journey to optimal performance*. New York: Free Press.

## 25 Contratación y dotación de personal

FACTOR III: CORAJE

GRUPO I: TOMAR DECISIONES DIFÍCILES QUE AFECTAN A LAS PERSONAS

*Hire people who are better than you are,  
then leave them to get on with it.  
Look for people who will aim for the remarkable,  
who will not settle for the routine.*

David Ogilvy – Ejecutivo de la publicidad británico-americano

### Persona inexperta

- No tiene buena reputación en cuanto a contratar y seleccionar personal
- Puede que se centre en una o dos características preferidas
- Puede que busque gente similar a él/ella
- Puede que no se arriesgue en su selección
- No selecciona mucha diversidad
- Puede ignorar lo que es la competencia, carecer de criterio o simplemente asumir que sabe
- Puede que no tenga la paciencia para esperar para encontrar a la persona adecuada

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 5,17,19,20,21,23,35,39,53,56,60,64

### Persona experta

- Sabe reconocer a las personas con talento
- Contrata al mejor personal de dentro o fuera de la organización
- No teme contratar personas con carácter fuerte
- Sabe establecer equipos con talento

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede menospreciar a las personas que precisan su tiempo para aprender
- Puede hacer sus elecciones basándose en características superficiales
- Puede formar un equipo de excelentes individuos que no saben trabajar juntos
- Puede seleccionar personas que en un determinado momento demuestren tener talento pero que tengan pocas posibilidades de seguir progresando
- Puede reemplazar rápidamente a una persona en vez de trabajar con ella

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 21,30,33,41,52,56,60,64

### Algunas causas

- Teme que otra persona mejor le ponga en evidencia
- Inexperiencia en la contratación de personal
- Falta de valor para hacer algo diferente
- Le falta confianza en sí mismo
- Perspectiva limitada acerca de la manifestación del talento
- Demasiado impaciente para esperar por un mejor candidato

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (III) "Coraje". Esta competencia se encuentra en el Grupo (I) "Tomar decisiones difíciles que afectan a las personas" con: 56. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

El mundo funciona gracias al talento. Cuanto más talento se tenga personalmente y cuanto más talento tenga el grupo mejor será para todos. La gente con talento logra grandes cosas. Las personas con talento hacen posible que ocurran grandes cosas y el trabajar con ellas es motivador y da energía. Los individuos con talento son competentes y la mayoría de las veces son agradables. La gente talentosa es competitiva, la mayor parte del tiempo amistosa; a

veces no lo es. El manejo de la gente talentosa puede presentar desafíos que de alguna manera pueden resultar placenteros. Pasan muchas cosas buenas cuando hay talento a nuestro alrededor.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Le presta atención a las cosas equivocadas? Aprenda a descubrir el talento.** Mire alrededor y observe cuáles son las personas que los demás consideran que tienen talento o no. ¿Tienen alguna característica en común los que tienen talento? No se deje engañar; – en raras ocasiones es la inteligencia o la personalidad pura la que los diferencia. La mayoría de las personas son lo suficientemente listas y muchas características de la personalidad no importan demasiado para un buen desempeño. Haga la segunda pregunta. Mire el fondo de las descripciones de los que son inteligentes, accesibles y tienen conocimientos técnicos.
- 2. ¿Tiene dificultades para identificar lo que está buscando? Agudice sus habilidades de entrevista.** Existen métodos establecidos comúnmente para encontrar el talento en una entrevista. Un par de claves: Busque evidencias de un aprendizaje rápido, entusiasmo por el tipo de tareas que son críticas y una inclinación por involucrarse en nuevas situaciones. Vea el *Interview Architect*<sup>®</sup> o pida a alguien en el departamento de contratación de personal en su organización que le indique cómo hacer una entrevista apropiada. Las investigaciones indican que los inventarios de entrevistas estructuradas y datos biográficos son los mejores métodos de selección.
- 3. ¿Puede diferenciar lo bueno de lo extraordinario? Reconozca los identificadores de talento.** Piense en el pasado de su trayectoria profesional. Haga dos listas – una, de las personas con más talento con las que haya trabajado y la otra de las que no tenían tanto (aunque pudieran haber tenido talentos razonables, realmente no rendían). ¿Existen características comunes entre la gente de cada lista? ¿Por qué considera a algunos con talento y a otros con menos? ¿Cuál es la diferencia principal entre las dos listas?
- 4. ¿Tiene dificultades para identificar buenos jefes entre los malos? Lleve a cabo una auditoría de jefes.** Haga una lista de todos los jefes que haya tenido. Divídala entre el 33% con más talento y el 33% con menos talento. ¿Tienen características en común los jefes de la lista con más talento? ¿Por qué dijo que las personas de una lista tenían talento y las otras no? ¿Cuál es la mayor diferencia entre las dos listas de jefes? ¿Qué lista elegiría para trabajar de nuevo con ellos?
- 5. ¿No está seguro sobre lo que es importante? Determine con precisión las claves organizativas para el éxito.** Pídale al personal del departamento de recursos humanos que le muestre la descripción de una persona de su organización con éxito y con talento.
- 6. ¿Contrata gente como usted? Busque talentos complementarios.** Cuando toma una decisión sobre la contratación de alguien o está decidiendo con quién trabajar en un problema u objetivo, ¿cree usted que tiende a buscar a alguien demasiado semejante a usted? ¿Prefiere a la gente que piensa y actúa como usted? ¿A qué características da demasiado valor? ¿Qué defectos ignora o excusa? Esta tendencia es normal en las personas. La clave es buscar equilibrio, variedad y diversidad. Refuerce sus debilidades cuando contrate a otros. Las personas buenas en esta competencia se rodean cómodamente de gente que no es como ellos.
- 7. ¿Son sus estándares demasiado altos o demasiado bajos? Identifique y establezca estándares razonables.** ¿Contrata al primer candidato que encuentra que se acerque a lo que usted busca o espera a encontrar al apropiado y deja el puesto de trabajo demasiado tiempo vacante? Cualquiera de las dos acciones le puede causar problemas a usted y a la organización. Siempre trate de esperar el suficiente tiempo como para tener varias opciones, pero no espere demasiado, ya que puede perder un buen candidato mientras espera encontrar al perfecto. Aprenda a establecer unas normas razonables con el *Interview Architect*<sup>®</sup>.
- 8. ¿No comprende la función del talento? Considere el talento desde un punto de vista estratégico.** ¿Tiene usted una visión a largo plazo sobre el talento que va a necesitarse para producir resultados inmediatos y a largo plazo? ¿Tiene un plan de reemplazo para usted mismo? ¿Utiliza una descripción de éxito con las competencias que sabe que va a necesitar? ¿Ha contratado a alguien que ahora tiene o tendrá en un periodo corto de tiempo la habilidad para ocupar el puesto de trabajo que usted tiene? ¿Ha seleccionado a alguien que usted pueda patrocinar para el ascenso a un trabajo al mismo nivel que el suyo o, posiblemente, con tiempo, a uno de mayor nivel? Los mejores jefes se rodean de personas con talento y finalmente algunas de ellas llegan a ser mejores que la persona que los ha contratado y formado profesionalmente. Eso es algo bueno y motivo de celebración.
- 9. ¿Tiene dificultades para distinguir a la gente? Conviértase en un estudioso de la gente.** Lea dos o tres libros sobre la personalidad de la gente o sobre la diferencia entre los individuos como *“Gifts Differing”* de Isabel Myers o asista a una clase sobre este tema. Compruebe la evaluación de su gente con alguien en quien confíe que le dé su verdadera opinión.

- **10. ¿Contrata a personal de segunda? Rodéese de talento.** Algunas personas se sienten inseguras alrededor de gente con talento y tienen miedo, y con razón, de que las descubran. Eso es verdad. Uno se siente así porque nadie tiene todas las cualidades posibles. Lo más probable es que cada uno de los individuos de su unidad sea mejor que usted en algo. La clave es tomar este temor natural y utilizarlo como algo positivo. Contrate personas con diferentes talentos, estudie cómo piensan, cómo utilizan sus fortalezas y use este conocimiento para mejorarse a sí mismo.
- **11. ¿Está pasando por alto las señales de peligro? Piense en contratar un consultor externo para revisar los antecedentes.** Es posible que necesite gente experta en investigaciones criminales y saber cómo los empleadores se protegen de responsabilidades. Generalmente pueden persuadir a un ex-empleado reticente a entregar información legalmente aceptable. Por ejemplo, ellos pueden explicar que la mayoría de los estados cubren a los empleadores de toda responsabilidad cuando dan referencias de buena fe. Y la verdad, por supuesto, es siempre una protección absoluta. Cuando la evaluación la hace usted mismo, con todos los servicios en línea, necesita ser selectivo – use un filtro telefónico, pida a los postulantes que suministren una muestra de trabajo, use su sitio de Internet para evaluar a los postulantes.
- **12. ¿La renovación de personal es grande? Implemente las mejores prácticas en el proceso de incorporación.** La mitad o más de los nuevos empleados se retiran durante los primeros siete meses. Le esperan algunos pasos críticos, comunicar la importancia del trabajo y pensar todas las cosas que los veteranos dan por sentadas y que desconciertan a los empleados nuevos. ¿Cómo descubren esto? ¿Cuáles son las expectativas de trabajo que no están escritas en ninguna parte? Las razones principales por las cuales la gente se retira es porque las personas se sienten socialmente aisladas, fuera del círculo de la información o estancadas en condiciones de trabajo depresivas.
- **13. ¿Es una “puerta giratoria” de talentos? Trate de trabajar con el personal que tiene.** Antes de cancelar o contratar, ¿está seguro de que el problema no es reparable con el personal actual? Tal vez la persona está aburrida o necesita una actualización de sus habilidades. La capacitación es generalmente más barata y menos perjudicial, especialmente para los trabajos de bajo nivel. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 19 “Desarrollo de colaboradores directos y otros”.*

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Dirija la recolocación de un grupo de personas que han sido removidas de sus cargos por reorganización o reducción de personal en la organización.
- Trabaje en un equipo que esté decidiendo a quién despedir y a quién no, en circunstancias de despido temporal, cierre, desjerarquización o fusión.
- Contrate un equipo de fuera de su unidad u organización.
- Prepare técnicamente a los demás y trabaje como asesor en un centro de evaluación.
- Vaya a una universidad como un representante de la empresa para contratar nuevos empleados.

*I am convinced that nothing we do is more important  
than hiring and developing people.*

*At the end of the day you bet on people, not on strategies.*

Larry Bossidy – Autor norteamericano y ex Director Ejecutivo de Allied Signal

#### **Lecturas sugeridas**

- Adler, L. (2007). *Hire with your head: Using performance-based hiring to build great teams*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Ashby, F. C., & Pell, A. R. (2001). *Embracing excellence*. New York: Prentice Hall.
- Calvin, R. J. (2001). *Entrepreneurial management*. New York: McGraw-Hill.
- Cooper, D., Robertson, I. T., & Tinline, G. (2003). *Recruitment and selection: A framework for success*. London: Thomson Learning.
- Davila, L., & King, M. (2007). *Perfect phrases for perfect hiring: Hundreds of ready-to-use phrases for interviewing and hiring the best employees every time*. New York: McGraw-Hill.
- Falcone, P. (2002). *The hiring and firing question and answer book*. New York: AMACOM.
- Fields, M. R. A. (2001). *Indispensable employees: How to hire them, how to keep them*. Franklin Lakes, NJ: Career Press.
- Hallenbeck, G. S., Jr., & Eichinger, R. W. (2006). *Interviewing right: How science can sharpen your interviewing accuracy*. Minneapolis, MN: Lominger International: A Korn/Ferry Company.
- Harvard Business School Press. (2003). *Hiring and keeping the best people*. Boston: Harvard Business School Press.

- Heneman, H. G., III, & Judge, T. A. (2008). *Staffing organizations* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Levin, R. A., & Rosse, J. G. (2001). *Talent flow: A strategic approach to keeping good employees, helping them grow, and letting them go*. New York: John Wiley & Sons.
- Menkes, J. (2005). Hiring for smarts. *Harvard Business Review* 83, 100-109.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Poundstone, W. (2003). *How would you move Mount Fuji? Microsoft's cult of the puzzle: How the world's smartest company selects the most creative thinkers*. Boston: Little, Brown and Co.
- Sears, D. (2003). *Successful talent strategies: Achieving superior business results through market-focused staffing*. New York: AMACOM.
- Smart, B. D. (2005). *Topgrading: How leading companies win: Hiring, coaching and keeping the best people* (Rev. ed.). New York: Prentice Hall.
- Still, D. J. (2001). *High impact hiring: How to interview and select outstanding employees*. Dana Point, CA: Management Development Systems.

## 26 Humor

FACTOR VI: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES  
GRUPO S: SER ABIERTO Y RECEPTIVO

*Laughter is the shortest distance between two people.*

Victor Borge – Humorista y músico danés

### Persona inexperta

- Da la impresión de no tener sentido del humor
- No sabe cómo utilizar el humor o no quiere hacerlo en el trabajo
- Puede que no le guste contar chistes
- Tiende a bloquear el humor en los demás
- Puede quitar el sentido del humor a otros y pensar que no es apropiado para el trabajo
- Puede ser una persona muy seria que no quiere parecer tonta
- Carece de un toque liviano
- Puede parecer dura y utiliza sarcasmo o humor ofensivo
- Tiende a usar el humor en el momento y el lugar equivocado y de manera incorrecta

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 3,14,31,44,49

### Persona experta

- Tiene un humor positivo y constructivo
- Puede reírse de sus propios defectos y compartir esto con los demás
- Demuestra su humor cuando es apropiado y sabe recurrir al humor para suavizar situaciones tensas

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede interrumpir el trabajo de equipo con un humor inoportuno o inadecuado
- Puede usar dicho humor para desviar la atención de problemas y temas importantes
- Puede utilizar el humor para criticar a los demás y encubrir sus ataques
- Puede usar el humor de manera sarcástica o cínica
- Se le puede percibir como una persona inmadura o poco seria
- Su humor puede ser mal interpretado

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 7,10,11,22,31,33,41,43,48,52,55

### Algunas causas

- No puede contar un chiste
- No piensa que usted sea gracioso
- Piensa que el humor está fuera de lugar en el trabajo
- Evita parecer ridículo
- Demasiado serio
- Evita el riesgo

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VI) "Habilidades personales e interpersonales". Esta competencia se encuentra en el Grupo (S) "Ser abierto y receptivo" con: 11, 33, 41, 44. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

Existe el buen humor y el humor negativo. El humor constructivo y destructivo. Existe gente divertida. Hay historias jocosas que son cómicas, no importando quien las cuente. Hay situaciones que son cómicas sin importar quien las ponga en el tapete. Hay historias y caricaturas que son cómicas, no importando quien las muestre. El humor es un elemento esencial en la vida y el trabajo. Usado de manera adecuada, puede ser una influencia constructiva en los que le rodean. Puede mejorar cómo nos sentimos en general y nuestro sentimiento de ser aceptados; puede también hacernos olvidar la tensión y suavizar una situación negativa para alguien en particular o para todo el grupo.

## Algunas soluciones

- **1. ¿Necesita un toque de humor? Encuentre el humor en la vida diaria.** Existen temas que son casi universalmente graciosos. Hay tendencias universales. Avaros, malos conductores, gente que siempre “está en la luna”, cualquier cosa que se pueda entender en todo el mundo como parte de la condición humana. Existen cosas que son graciosas en su vida. ¿Tiene hijos, animales domésticos o pasatiempos que sean graciosos? ¿En qué situación ridícula se ha encontrado últimamente? Existen cosas graciosas en el lugar de trabajo. La jerga que se usa, los memorándums, las reglas irónicas. Cuentos del picnic o del paseo. También lo hay para sacarnos de los problemas. El clima, los impuestos, cualquiera de las pequeñas humillaciones y situaciones embarazosas de la vida. Por supuesto, siempre tenemos las noticias. La mayoría de los programas televisados tienen una historia graciosa por lo menos y, algunas veces, las noticias son lo suficientemente graciosas por sí mismas. Hay historietas que la mayor parte encuentra graciosas en el lugar de trabajo. Existen chistes que la mayoría consideran graciosos. El humor que une a la gente en vez de humillar a determinados individuos o grupos es siempre aconsejable. Empiece a buscar y a recordar el humor que encuentre a su alrededor. Expresé sus observaciones a aquellos que no puedan ponerle en una situación difícil si su humor no es el adecuado.
- **2. ¿El humor está visto como ofensivo? Hágalo con buen gusto.** Hoy se vive en un mundo sensible en lo políticamente correcto. Muchos no consideran gracioso el humor sexista o relacionado con la política o la raza. El humor que se debe eliminar es el obsceno, sexista, religioso o racial. La mayor parte del humor sexista y racial es inapropiado. El humor que se mofa de grupos (mujeres) o culturas (chistes de polacos) no es aceptable. Cualquier humor contra los minusválidos tampoco es aceptable. Son completamente inaceptables los chistes que ridiculicen a los demás, sea humillante para alguien o pueda herir sus sentimientos.
- **3. ¿Quiere respeto? Ríase de usted mismo.** Este tipo de humor, por regla general, no representa peligro, se considera positivo por parte de los demás y la mayoría de las veces lleva a obtener un mayor respeto por parte de la persona. Es aceptable contar lo que le haya pasado en un momento gracioso o embarazoso (como cuando la línea aérea perdió sus maletas y usted tuvo que lavar su ropa interior en los lavabos del aeropuerto y secarla con el secador de manos). Sus defectos y debilidades (como cuando estaba tan tenso a causa de sus impuestos que cerró su vehículo dejando las llaves dentro y con el motor en marcha). Sobre los errores que haya cometido “meteduras de pata” que haya cometido. Además de agregar una nota de humor a la situación, hace que usted le agrade a la gente. Por supuesto, todo tiene un límite, así es que hay que equilibrarlo con seriedad.
- **4. ¿Es sarcástico? Evite usar el humor para enmascarar una crítica.** Algunas personas utilizan el humor para expresar algo negativo. Son sarcásticos y mordaces con su humor. Por ejemplo, decir durante una confrontación tensa con un empleado: “Espero que su curriculum vitae esté actualizado”, en vez de decir “Su rendimiento no es lo que yo esperaba. Éste debe mejorar o deberá reconsiderar la posibilidad de no continuar con nosotros”, inaceptable. Existe una regla muy simple. No utilice el humor para expresar algo serio o importante a una persona o un grupo. El humor negativo hace más daño que lo que se expresa de modo directo y es una forma cobarde de afrontar el problema. Diga directamente lo que piensa.
- **5. ¿Está a la defensiva? No utilice el humor como un escudo.** Algunos utilizan el humor para comunicar la información que les resulta difícil. Esta es una técnica de defensa muy humana. Existe una diferencia entre utilizar humor para disminuir tensión (lo que puede ser aconsejable) y utilizar humor directamente sobre la persona o el problema. Es mejor decir que se siente incómodo con una determinada situación que decir con humor que es menos importante de lo que se demuestra. Esto también se puede considerar como un cambio de tema y, en efecto, desviarlo.
- **6. ¿El humor no hace reír? Elija el momento adecuado para el humor.** Hay un momento apropiado para cada cosa y a veces el humor no es apropiado. Ya que está leyendo este texto porque los demás no lo consideran un buen humorista, la mejor técnica es seguir la forma de comportarse de otras personas. No sea el primero en utilizar humor en una situación determinada hasta que encuentre el chiste apropiado. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 48 “Agudeza política”.*
- **7. ¿Necesita la opinión de un experto? Estudie las ventajas.** Lea “*How to Be Funny*” de Jon Macks y “*Laughing Matters*” de Joel Gooman, Saratoga Springs, NY: “*The HUMOR Project at Sagamore Institute*”, 1982. Vaya a tres funciones de comedia a un club local para estudiar cómo lo hacen los profesionales. Observe a la gente graciosa en su organización. ¿Qué hacen ellos que usted no hace? Compre libros de temas graciosos como el de *Dilbert* y *Far Side*. Saque unos los 10 más cómicos de cada uno. Utilícelos en sus presentaciones y póngalos en su oficina para ver la reacción de los demás.
- **8. ¿Necesita ayuda con su técnica? Aprenda los fundamentos.** Existen algunas tácticas básicas de humor. Use la exageración, como cuando Bill Cosby salía de la oficina del médico con sus nuevas gafas trifocales y comenzaba una odisea en un largo ascensor y al otro lado de una terrorífica calle nueva. Invierta las cosas, cambie la situación a algo positivo; como el paranoico que piensa que el mundo sólo quiere beneficiarlo; o el

orador que cambia ocho formas de ayudar a la gente a tener éxito en ocho formas para arruinar la carrera de sus enemigos. El humor físico o de “golpes” funciona, como es el caso cuando su mano golpea el micrófono y causa un estruendo, a lo que usted dice: “Lo siento mucho, Mike”. Sea breve. Elimine las palabras innecesarias. El humor condensa los elementos esenciales de una situación lo mismo que una buena redacción. Si el momento del día o el color del cielo o la ciudad donde ocurrió no es importante, no lo incluya. Así y todo, mencione algún detalle para establecer el ambiente apropiado. Si el calor es esencial para el humor, haga que el auditor vea a la gente sudando “la gota gorda”, las flores marchitándose, lo que sea, con tal de preparar la escena. Esté atento a lo que sea ridículo a su alrededor. Anote las cosas graciosas que ocurran para poder recordarlas.

- **9. ¿Está preparado para humillarse? Pierda algunas inhibiciones.** Haga juegos tontos (como dibujar algo con los ojos cerrados o juegue a uno de los numerosos juegos de mesa para poder reír, como el de Pictionary®). Juegue con niños pequeños y deje que ellos dirijan el juego. Sea capaz de hacer el tonto un poco fuera de la oficina, en picnics o fiestas. Participe como voluntario para vestirse de payaso y deje que le tiren globos llenos de agua. ¡Aprenda y muestre el último baile de moda en el picnic de la compañía!
- **10. ¿No puede compartir el escenario? Deje que los demás expresen su humor.** A veces los que no son muy graciosos (o son muy serios) inhiben y suprimen el humor en los demás. Aunque no vaya al trabajo a reírse o divertirse, por lo menos deje que los demás lo hagan. Esto ayudará a que no lo consideren tan intolerante como en el pasado. Y es probable que con el tiempo se una a ellos.

### Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto

- Trate de aprender algo frívolo y divertido para ver lo bien que lo puede hacer (como por ejemplo: malabarismos, baile de figuras, magia, etc.).
- Analice el humor en entornos comerciales; lea libros sobre la naturaleza del humor; recopile historietas que podría usar en presentaciones; estudie a la gente graciosa a su alrededor; guarde un registro de las bromas graciosas y dichos que usted oye; lea discursos famosos y estudie cómo se utilizó el humor; frecuente clubes de comedia; pídale a una persona graciosa que trabaje como su tutor; practique líneas graciosas y bromas con otros.

*A well-developed sense of humor is the pole that adds balance  
to your steps as you walk the tightrope of life.*

William A. Ward – Autor, editor, pastor y profesor norteamericano

### Lecturas sugeridas

- Adams, S. (2002). *Dilbert and the way of the weasel*. New York: HarperBusiness.
- Bing, S. (2002). *What would Machiavelli do? The ends justify the meanness*. New York: HarperBusiness.
- DeGeneres, E. (2003). *The funny thing is...* New York: Simon & Schuster.
- Drennan, M., & Anderson, J. (2002). *Soar above the madness: Surviving office politics without losing your mind, your job, or your lunch*. New York: Rutledge Hill Press.
- Gostick, A., & Christopher, S. (2008). *The levity effect: Why it pays to lighten up*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Hemsath, D., & Yerkes, L. (2001). *301 Ways to have fun at work*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Kerr, M. (2001). *You can't be serious! Putting humor to work*. Canmore, AB: Speaking of Ideas.
- Macks, J. (2003). *How to be funny*. New York: Simon & Schuster.
- Marlatt, A. (2002). *Economy of errors: SatireWire gives business the business*. New York: Broadway Books.
- O'Rourke, P. J. (2002). *The CEO of the sofa*. New York: Grove Press.
- Rizzo, S. (2005). *Becoming a humor being: The power to choose a better way*. New Delhi: Full Circle Publishing.
- Schwab, P. (2005). *Leave a mark, not a stain! What every manager needs to know about using humor in the workplace*. Seattle, WA: Rollingwood Press.
- Tamblyn, D. (2002). *Laugh and learn: 95 Ways to use humor for more effective teaching and training*. New York: AMACOM.
- Willis, E. E., & Weaver, R. L. (2005). *How to be funny on purpose*. Toronto, ON: Cybercom.

## 27 Habilidad de informar

FACTOR II: HABILIDADES OPERATIVAS

GRUPO F: CONSEGUIR LOS OBJETIVOS INVOLUCRANDO A OTROS

*The mind revels in conjecture.*

*Where information is lacking, it will gladly fill in the gaps.*

James Geary – Autor norteamericano

y ex editor de la revista *Time* de Europa

### Persona inexperta

- No distribuye información de forma sistemática
- Dice mucho o muy poco
- Habla demasiado tarde; mala sincronización
- Tiende a ser poco claro, informa a unos mejor que a otros
- No distingue a quién debe entregar la información y cuándo lo debe hacer
- No escucha ni trata de determinar las necesidades de información de los demás
- Puede informar pero no demuestra interés en los resultados futuros
- Tiende a acumular información o a no considerarla importante
- Tiende a comunicarse de una sola forma: por escrito, oralmente o a través de correo electrónico

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 1,3,13,18,20,31,33,34,35,44,60

### Persona experta

- Proporciona la información que las personas necesitan para desempeñar su trabajo y para que se sientan cómodas como miembros del equipo, de la unidad y de la organización
- Proporciona información personalizada para que los demás puedan tomar decisiones acertadas
- Proporciona información oportunamente

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede proporcionar demasiada información
- Puede incomodar a los demás al proveerles de información que no pueden manejar, o bien de información preliminar que con el tiempo resulte no ser verdadera

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 2,8,11,12,22,29,33,38,41,47,48,50,52,64

### Algunas causas

- No cree que sea necesario
- Informa a algunos mejor que a otros
- Poca información
- Información esporádica
- Está demasiado ocupado
- Tarda demasiado en informar
- Da Información poco clara
- Utiliza el método equivocado de informar

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (II) "Habilidades operativas". Esta competencia se encuentra en el Grupo (F) "Conseguir los objetivos involucrando a otros" con: 18, 19, 20, 35. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

Aunque parezca una habilidad simple, en términos de niveles de competencia, la "Habilidad de informar" se clasifica en el puesto 52 de 67 (bajo) de las competencias en nuestra investigación en el Leadership Architect®. El transmitir información, también conlleva un gran beneficio como resultado de su práctica. Las cosas resultan mejor. La gente

está más motivada. ¿Está demasiado ocupado? ¿Comunica muy poco? ¿Sólo da información si lo necesita? ¿No reúne la información o considera “quién necesita saber”, “qué” o “para cuándo”? Esto puede causarle a usted y a los demás consecuencias negativas. ¡Quizás sea por esto que se clasifica la “Habilidad de informar” en el puesto 21 de los 67 (alto) en importancia! Es una habilidad simple e importante que muchos no ponen bien en práctica o no practican lo suficiente.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Es usted abierto? Comparta su forma de pensar.** ¿Cree que porque son competentes ya lo pueden descubrir ellos mismos? Usted no necesitaba mucha información cuando estaba en sus puestos de trabajo. Para ayudar a aquellos a su alrededor a crecer y a aprender lo que usted sabe, a veces necesitará pensar en voz alta. Tiene que compartir su pensamiento de la presentación inicial del tema hasta la conclusión. La mayoría de nosotros nos guiamos por piloto automático. No pensamos en pensar. Cuando otra persona debe o quiere entender como llegamos a una decisión, a veces es difícil desentrañarlo en su mente. Tiene que ir paso a paso y recrear su forma de pensar. A veces ayuda si otros hacen las preguntas. Ellos pueden guiarle por el proceso de cómo llegaron a una respuesta o a una decisión mejor de lo que usted puede. De vez en cuando, debe documentar una decisión o dos. ¿Cuál era el asunto? ¿Cuáles fueron los pros y contras que consideró? ¿Cómo ponderó las cosas? Luego usted puede usar esos ejemplos para demostrar a otros cómo tomar decisiones. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 17 “Calidad de las decisiones”.*
- 2. ¿No informa lo suficiente? Describa la situación con más detalles.** ¿Hace usted siempre lo mínimo? ¿Les dice a las personas sólo lo justo que deben saber para ejecutar su parte del trabajo? Las personas se sienten motivadas cuando conocen el objetivo del trabajo. Quieren saber lo que deben hacer para hacer su trabajo y más. ¿Cómo encaja en el objetivo principal del proyecto el trabajo que están haciendo? ¿En qué están trabajando los demás y por qué? Muchos piensan que ésa es una información innecesaria y que llevaría mucho tiempo en darla. Están equivocados. ¡El sentir que se hace algo que merece la pena es el segundo motivador en el trabajo! Los resultados son mayores beneficios debidos a la motivación y a la productividad. (Trate de aumentar la cantidad de información que no esté relacionada directamente con el trabajo del individuo.) Concéntrese en el impacto que va a tener en otros averiguando a quién le va a afectar la información. Dedíquele cinco minutos de su agenda de reuniones. Pregúntele al personal lo que quiere saber y suponiendo que no sea información confidencial, infórmelos. Seleccione un tema cada mes para presentarlo a su gente.
- 3. ¿Trabaja solo? Comparta la información libremente.** ¿Le gusta estar solo? ¿Trabaja usted solo o trata de hacerlo? ¿Retiene información? ¿Reparte la información según el programa? ¿Comparte información para beneficiarse de alguna forma? ¿Sabe la gente a su alrededor lo que usted está haciendo y por qué lo está haciendo? ¿Sabe lo que podría beneficiar a otros pero no se toma el tiempo para comunicárselo? En la mayoría de las organizaciones, estas cosas y cosas por el estilo le traerían problemas. Las organizaciones funcionan gracias al flujo de información. El ser independiente y preferir paz y mantener su vida privada es aconsejable siempre que comunique lo que deben saber los jefes, los compañeros y los miembros de su equipo. También ellos se sentirán mejor si pueden obtener la información que usted tiene. No sea la fuente de sorpresas.
- 4. ¿Le faltan los fundamentos? Enfóquese en los principios fundamentales de la comunicación.** Algunos simplemente no saben cómo dar información. Sus estilos de comunicación no son eficaces. Los comunicadores más efectivos, de acuerdo a las investigaciones de conducta son: los que hablan con frecuencia, pero brevemente (de 15 a 30 segundos); hacen más preguntas que los demás; evitan ofrecer muchas alternativas de solución en una discusión; enfatizan sus argumentos en una o dos frases; resumen frecuentemente y hacen declaraciones más frecuentes del tipo “hemos llegado hasta este punto”, que incluyen a los demás; invitan a todos a compartir sus puntos de vista; generalmente interponen sus puntos de vista después de que los otros han tenido una posibilidad para hablar, a menos que estén transmitiendo sus decisiones. Compare estos métodos con los suyos. Arregle aquellos que no se ajustan a las normas.
- 5. ¿Es un informador incoherente? Organícese y sea coherente.** Haga una lista de la información que tiene especificando a quien se debe distribuir. Comparta los resúmenes o copias de los medios de información importantes. Determine las listas de información: llevando un registro sobre sorpresas desagradables que la gente le informe; preguntando a los colaboradores directos lo que les gustaría saber para hacer mejor sus trabajos; y pidiendo la opinión del jefe, de los compañeros y de los clientes para comprobar si usted distribuye poca o mucha información apropiada o sólo la suficiente. Para convertirse en un informador eficiente, es importante saber qué debe distribuir, a quién y cuándo debe hacerlo.
- 6. ¿Necesita pasar al próximo nivel? Refine su técnica.** Elimine las costumbres negativas, como el utilizar las mismas palabras frecuentemente, vacilar, tener palabras o sonidos para rellenar la frase (“este” o “mmm”), hablar demasiado rápido o convincentemente, utilizar palabras fuertes y sentenciosas o dar muchos detalles que aburran o confundan a la audiencia. ¿Complica mucho las cosas? ¿Simplifique y enfatice? Cambie el tono de

voz y varíe el tiempo que emplea en la explicación para resaltar algún argumento clave y mantener así el interés de las personas. Haga un delineamiento de los argumentos/procesos complejos en papel o transparencias para que sean fáciles de seguir. Utilice ayudas visuales. Utilice palabras comunes, ejemplos simples de frases motivadoras visuales para cimentar la transferencia de información. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 49 “Habilidades para hacer presentaciones” y el nro. 67 “Comunicación escrita”.*

- 7. ¿Es un informador selectivo? Informe hacia arriba, hacia abajo y a los lados.** El patrón selectivo más común es informar hacia arriba y hacia afuera, pero no hacia abajo ni a los lados. Cuando estos individuos obtienen sus evaluaciones completas de 360°, existe una discrepancia entre los grupos sobre el paso de información. Algunos grupos lo evalúan con una puntuación alta y otros con puntuación más baja. Eso significa que no hay un bloque de competencias. Puede informar. Pero hay una actitud de filtración. Es decir, informa a algunos, pero no a otros. *¿Por qué? ¿Qué beneficio se obtiene con un grupo y qué lo pierde con otro? ¿Es algo personal? ¿Qué gana al compartir? ¿A costa de los demás? ¿Por qué evita a un grupo determinado? ¿Teme al debate?*
- 8. ¿Es hora de empezar a revelar información? Informe en modo reflexivo y valientemente.** Un tema difícil. *¿Sabe algo que los otros debieran saber y que cuando lo descubran habrá problemas? Se necesita valor para expresar lo que hay que decir a la persona apropiada a tiempo. Todos vemos, observamos, sabemos y aprendemos algo que otros deberían saber. Muchas veces no es información positiva. Algo está a punto de salir mal. Algo se está tratando de ocultar. Alguien está ocultando información importante. Alguien o algo se está saliendo de su camino y yendo en dirección contraria. Son buenas y malas noticias. Si lo informa, la organización puede verse beneficiada. Pero una persona o personas pueden perder. Por lo general, lo que se debe hacer es encontrar a la persona adecuada e informarle. ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 34 “Valentía gerencial”.*
- 9. ¿Está listo para las repercusiones? Maneje la presión.** El informar no es siempre positivo. Muchas veces genera presión. Actitudes defensivas. Culpa. Ataques. Amenazas. Muchas veces quieren matar al mensajero. Sáquele la pasión al mensaje. Evite las culpas directas. Trate los problemas directamente con la gente, pero aparte y, si es posible, fuera de la oficina. Si se le ataca por dar malas noticias, siempre puede permanecer en silencio o hacer una pregunta aclaratoria. La gente responde en general diciendo más, cambiando su forma de pensar un poco o por lo menos revelando sus intereses. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 12 “Manejo de conflictos”.*
- 10. ¿Tiene un estilo muy rígido? Adáptese a su audiencia.** Desgraciadamente, un método o estilo de pasar información no es siempre el apropiado para todos. Muchas veces tendrá que adaptar el tono, la velocidad, el estilo de su presentación e incluso el mensaje de acuerdo a los diferentes tipos de audiencia. *¿Si está comunicando el mismo mensaje a varios individuos o grupos, pregúntese siempre cuál es la diferencia entre ellos? Algunas diferencias entre la gente o audiencia incluyen el nivel de sofisticación, si es amigable o arisca, si da importancia al tiempo, si lo prefiere por escrito o no o si sería mejor un argumento lógico o emocional. ¿Se debería escribir o decir? Dar la información por escrito es lo mejor para las descripciones complejas con detalles de contexto y cinco o seis argumentos progresivos. Por otra parte, es mejor pasar la información oralmente si ésta es directa y simple. Por lo general, debe decir cuando ésta requiere de discusión o si los está alertando de un problema. Determine el estilo de cada persona o audiencia y haga los ajustes pertinentes. ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 15 “Orientación hacia el cliente” y el nro. 45 “Aprendizaje personal”.*
- 11. ¿Está exagerando? Evite el bombardeo.** Informar demasiado a veces puede ser peor que no informar lo suficiente. Un estudio indica que el empleado promedio recibe 2.3 millones de palabras en un periodo de 3 meses. Distinga la “necesidad de saber” de “sería bueno saber”. Piense dos veces antes de enviar una copia (cc): Bombardeado por una estimulación excesiva, el cerebro deja de procesar información para impedir un agotamiento psicológico. En ese sentido, demasiado es peor que demasiado poco.

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Sea un agente de cambio; cree un símbolo para el cambio; lleve adelante el eslogan; abogue por un cambio significativo y su implementación.
- Haga una propuesta por escrito sobre una nueva norma, proceso, misión, contrato, producto, servicio o sistema, preséntela y “véndala” a la alta gerencia.
- Integre sistemas, procesos o procedimientos diversos a través de unidades descentralizadas y/o dispersas.
- Dirija algo que esté distante, lejos de su ubicación.
- Establezca procedimientos de seguridad para un edificio o planta del mismo.

*There must be a happy medium somewhere  
between being totally informed and blissfully unaware.*  
Doug Larson – Corredor británico de distancia media,  
ganador de la medalla de oro de los Juegos Olímpicos de 1924

### **Lecturas sugeridas**

- Allee, V. (2002). *The future of knowledge: Increasing prosperity through value networks*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Baldoni, J. (2003). *Great communication secrets of great leaders*. New York: McGraw-Hill.
- Bough, B., & Condrill, J. (2005). *101 Ways to improve your communication skills instantly*. San Antonio, TX: GoalMinds, Inc.
- Bruck, B. (2003). *Taming the information tsunami*. Redmond, WA: Microsoft Press.
- Davis and Company Staff, & Davis, A. (Ed.) (2005). *21 Strategies for improving employee communication*. Glen Rock, NJ: Davis & Company, Inc.
- Holtz, S. (2004). *Corporate conversations: A guide to crafting effective and appropriate internal communications*. New York: AMACOM.
- Keyton, J. (2002). *Communicating in groups: Building relationships for effective decision making*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Langford-Wood, N., & Salter, B. (2002). *Critical corporate communications: A best practice blueprint*. West Sussex, England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Matha, B., Boehm, M., & Silverman, M. (2008). *Beyond the babble: Leadership communication that drives results*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Patriotta, G. (2004). *Organizational knowledge in the making: How firms create, use, and institutionalize knowledge*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Perlow, L. (2003). *When you say yes but mean no: How silencing conflict wrecks relationships and companies...and what you can do about it*. New York: Crown Business.
- Probst, G. J. B., Raub, S., & Romhardt, K. (2000). *Managing knowledge: Building blocks for success*. New York: John Wiley & Sons.
- Runion, M. (2004). *Perfect phrases for managers and supervisors: Hundreds of ready-to-use phrases for any management situation*. New York: McGraw-Hill.
- Smith, L., & Mounter, P. (2008). *Effective international communication*. London: Kogan Page Limited.
- Thatchenkery, T. (2004). *Appreciative sharing of knowledge: Leveraging knowledge management for strategic change*. Chagrin Falls, OH: Taos Institute.
- Weeks, H. (2008). *Failure to communicate: How conversations go wrong and what you can do to right them*. Boston: Harvard Business School Press.

## 28 Administración de innovaciones

FACTOR I: HABILIDADES ESTRATÉGICAS

GRUPO C: CREAR UNA VISIÓN NUEVA Y DIFERENTE

*Innovation distinguishes between a leader and a follower.*

Steve Jobs – Emprendedor norteamericano  
y cofundador de Apple y Pixar

### Persona inexperta

- No sabe lo que es la creatividad
- No entiende el mercado de las innovaciones
- No puede seleccionar la idea creativa que funcionará mejor
- No innova
- Tiende a no recibir sugerencias creativas de los demás
- Tiende a atascarse en el área que más le acomoda y con las tareas y métodos de realizarlas
- Puede que no entienda la creatividad o el procedimiento de innovación
- Puede llegar demasiado pronto a soluciones y conclusiones
- Tiende a ser un experto en evitar riesgos y en temer el fracaso y los errores
- Tiende a no usar experimentos para aprender y mejorar, y a bloquear las innovaciones de los demás

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 2,5,12,14,16,24,30,32,34,37,38,46,48,51,53,57,58,61,63,65

### Persona experta

- Sabe cómo poner en práctica las ideas creativas de los demás
- Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultado
- Sabe cómo manejar el proceso creativo de los demás
- Sabe cómo estimular la propuesta de nuevas ideas
- Sabe determinar el modo en que las ideas propuestas afectarán al mercado

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede inclinarse demasiado por lo nuevo y rechazar lo antiguo
- Puede preferir trabajar con personas creativas y menospreciar a quienes no lo son tanto
- Puede adelantarse demasiado con respecto a los demás al razonar o planificar

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 16,17,24,27,33,47,50,52,53,59,61,64

### Algunas causas

- No entiende el mercado
- No entiende la creatividad
- Teme a los errores
- Lo hace bien la primera vez
- Perfeccionista
- Se siente demasiado cómodo

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (I) "Habilidades estratégicas". Esta competencia se encuentra en el Grupo (C) "Crear una visión nueva y diferente" con: 2, 14, 46, 58. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

La innovación está relacionada con tres habilidades. La primera es una comprensión total del mercado de sus productos y servicios. Es decir, saber lo que se vende y porqué. ¿Qué más necesitan sus clientes? ¿Qué características serían más atractivas para ellos? ¿Y qué quieren los que no son clientes suyos, que no encuentran en sus productos? La segunda es poder seleccionar, entre varias ideas creativas, nuevos productos y servicios, lo

que tenga más posibilidades de tener éxito en el mercado. La tercera es tomar una idea y dirigir su transición hacia convertirse en un producto que tenga éxito en el mercado.

### Algunas soluciones

- **1. ¿Tiene suficiente conocimiento de los clientes? Entienda sus mercados.** Entiéndalos históricamente, hoy y lo más importante, mañana. ¿Qué han hecho sus clientes en el pasado? ¿Qué productos han tenido éxito y cuáles han fracasado? ¿Qué compran hoy? Entre los clientes actuales, ¿cuánto quieren y están dispuestos a pagar? Para los que no compraban los productos y servicios que usted ofrecía, ¿qué es lo que faltaba? ¿Qué es lo que tienen sus competidores que no tiene usted? ¿Cuáles son las tendencias futuras que le van a afectar? ¿Es el envejecimiento de la población? ¿El comer fuera de casa? ¿Los automóviles eléctricos? ¿El movimiento de conservación ecológico? ¿Cuáles son las posibilidades más remotas? ¿Fusión de empresas? ¿Los viajes espaciales? Suscríbase a *“THE FUTURIST”* publicada por World Future Society. Hable con los que diseñan los planes estratégicos en la organización donde trabaja para que le den sus opiniones sobre los acontecimientos futuros. Hable con los clientes claves. ¿Qué creen ellos que serán sus necesidades futuras? *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 15 “Orientación hacia el cliente” y el nro. 46 “Perspectiva”.*
- **2. ¿Quiere promover la creatividad? Controle el proceso creativo.** Usted necesita ideas creativas para poder controlar la innovación. Aunque usted no tenga que ser la fuente de las ideas creativas, sí necesita entender el proceso. El proceso de razonamiento no sigue las mismas reglas formales de la lógica cuando uno utiliza causa y efecto para probar o resolver algo. Las reglas del razonamiento creativo no están basadas en utilizar conceptos existentes sino en cambiarlos, es decir, cambiar de un concepto o punto de vista a otro. Tiene que ver con romper con el status quo y con generar ideas sin juzgarlas de antemano. Cambiar de idea sin justificar el cambio. Buscar lo menos esperado y la singularidad. El proceso creativo requiere libertad, receptividad y un ambiente que no sea sentencioso. No se pueden imponer plazos al proceso creativo. El establecer objetivos y horarios a la creatividad probablemente la limiten. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 14 “Creatividad”.*
- **3. ¿Hay problemas con los sujetos creativos? Maneje a la gente creativa en modo diferente.** La gente creativa tiene unas cualidades especiales, pero también esto puede crear problemas. Muchas veces uno tiene que proteger a la gente creativa de los procesos y procedimientos normales de la organización. Los individuos que son creativos necesitan más tiempo para reflexionar sin interrupciones de lo que los demás esperan. Tienen que dedicar tiempo a estudiar profundamente los problemas, a hablar con otras personas, a buscar paralelos en otras organizaciones y en otras áreas fuera del campo técnico en cuestión. La gente que es creativa por naturaleza tiende a pensar más en casos opuestos cuando se enfrentan a un problema. Desmenuzan los problemas. Piensan de forma diferente. Se preguntan cuál es la cosa más improbable que podría suceder, qué cosa no es el problema, qué falta en el problema o a qué se parece el problema. La gente creativa es lúdica. A las personas creativas les gusta jugar, ya que esto está relacionado con generar nuevas ideas. Todo puede ser. La mayoría de ellos no les gustan los detalles, entregan sus informes de gastos tarde e ignoran los plazos, los que consideran triviales al lado de lo que hacen ellos. Si usted dirige a personas creativas, tendrá que darles libertad.
- **4. ¿No puede generar ideas por su cuenta? Obtenga creatividad de un grupo.** Muchas veces la idea creativa viene de un grupo y no de una persona sola. Cuando se esté trabajando en alguna idea para un producto o servicio, obtenga tantas preguntas de cada individuo como le sea posible. Muchas veces llegamos a las soluciones demasiado pronto. En los estudios sobre sesiones de resolución de problemas, existen ocho soluciones por cada pregunta. El hacer más preguntas al principio ayuda a pensar sobre el problema y a obtener más y diferentes soluciones. Haga que el grupo tome un producto actual con el que no esté satisfecho y que lo represente visualmente; con un diagrama de flujo o una serie de ilustraciones. Divídalo en sus componentes y barájelos. Examine las partes del mismo para ver si un orden diferente de las mismas le puede ayudar o si puede poner tres partes en una. Intente varios experimentos para encontrar algo que funcione. Haga que el grupo piense más allá de los límites actuales. ¿Cuáles son las normas o métodos más sagrados de la organización? ¿De la unidad? Considere la posibilidad de destruirlas – ¿qué estaría haciendo su unidad si usted rompiera las reglas? Hable con la persona más irreverente que conozca sobre el tema. Proteja al grupo. Es difícil trabajar en algo nuevo si se sienten acosados con todas las distracciones que usted tiene que manejar, particularmente si la gente le está observando y preguntando por qué no hay resultados.
- **5. ¿Está llegando demasiado lejos? Amplíe las ideas existentes en algo nuevo.** Muy pocas innovaciones son descubrimientos puros. Son sólo variaciones de un tema, ideas prestadas de otro campo de conocimiento o expresiones diferentes de una idea. El conocimiento y el libre flujo de las ideas aumentan la oportunidad de hacer una conexión novedosa, como cuando un jefe de Pizza Hut resolvió un problema relacionado con el tiempo para hornear, al considerar cómo transferir calor utilizando las piezas de un juego Erector para niños como detectores de transferencia de calor. Muchas innovaciones provienen de errores. Post-it® Notes fue un

experimento sobre pegamento que fracasó. Las ideas creativas pueden estar más al alcance de la mano de lo que uno piensa. Antes de tratar de llegar a la brillante idea, extienda sobre la mesa todo cuanto sepa para ver lo que consigue.

- 6. ¿Está listo para decidir? Seleccione la idea.** La creatividad depende de la libertad al principio, pero después depende de la estructura. Una vez que el grupo revela su mejor idea de lo que debe hacer, ésta se debe someter a todas las pruebas de lógica y a todo tipo de crítica posible, como cualquier otra alternativa. El someter a prueba las ideas creativas no es diferente que cualquier otro proceso de solución o evaluación de problemas. La diferencia está en cómo se originan las ideas.
- 7. ¿No tiene tolerancia con los errores? Desarrolle una actitud filosófica hacia los fracasos y la crítica.** Después de todo, la mayoría de las innovaciones, de los productos y de los cambios fracasan, cualquier cosa que merezca la pena hacer lleva repetidos intentos, ya que siempre se pueden hacer las cosas mejor. Para aprender más, prepare la forma de recibir más información inmediata. Busque lo que es normal en cada fracaso y lo que nunca está presente cuando se triunfa. Habrá muchos errores y fracasos en la innovación; después de todo, nadie sabe lo que se debe hacer. ¿La mejor táctica es preguntarse que podemos aprender de esto? ¿Qué fue lo que la causó? ¿Qué debemos hacer en forma diferente? No espere acertar la primera vez. Esto produce soluciones que son muy poco innovadoras y poco riesgosas. Muchos estudios sobre la solución de problemas demuestran que llegamos a la mejor solución en el segundo o tercer intento.
- 8. ¿No hay empuje para las buenas ideas? Aprenda cómo impulsar las ideas por la organización.** Una vez que la idea se haya seleccionado, usted tiene que controlar su trayectoria hasta llegar al mercado. El diseño de procedimientos para realizar el trabajo de la forma más eficaz es una ciencia conocida. Vea los principios de la Administración de Calidad Total, ISO y Six Sigma. ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 63 “Sistemas de trabajo total” (p. ej., TQM/ISO/Six Sigma). Lea un libro sobre cada tema. Asista a un taller. Pida ayuda del grupo de Eficacia Organizativa de su organización o contrate a un consultor. Diseñe con su equipo de trabajo la mejor forma de proceder. Los equipos funcionan mejor cuando tienen opiniones sobre cómo hacer el trabajo.
- 9. ¿La política lo hace fracasar? Conviértase en un político habilidoso.** Algunas veces las ideas creativas se abandonan hasta que todos están convencidos de que van a funcionar. Al principio, los recursos pueden ser pocos en el proceso de convertir las ideas en productos. También tendrá que tratar con muchas unidades fuera de su equipo para que se realice el trabajo necesario. Éstas pueden ser laberintos complejos con muchas vueltas y callejones sin salida, vías rápidas y opciones. En la mayoría de las organizaciones, el mejor camino para llegar al objetivo no es precisamente la línea recta. Existe la organización formal (la del organigrama), cuyo camino puede parecer recto y luego está la informal, donde todos los caminos tienen curvas. Como las organizaciones están compuestas de personas, éstas se vuelven más complejas. Existen individuos que son protectores, algunos aceleran los procesos y otros los limitan, algunos se resisten y otros guían, hay buenos samaritanos y gente con influencia. Todos éstos viven en el laberinto. La clave para conseguir el éxito en llevar una innovación a través de las organizaciones complejas es encontrar el camino por el laberinto en el menos tiempo posible sin hacerse notar demasiado. ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 38 “Agilidad organizativa”.
- 10. ¿Es curioso? Sea un estudiante de la innovación fuera de su campo de conocimientos.** Busque y estudie los nuevos productos que compra y utiliza. Averigüe cuál fue el proceso que se utilizó para crearlo. Mire “Maravillas Modernas” en el canal de historia. Lea “The Soul of a New Machine” de Tracy Kidder para ver desde el interior cómo se realiza el proceso de la innovación. Elija cinco elementos de su investigación que pueda modelar según su propio comportamiento y anótelos.
- 11. ¿Quiere reinventar el negocio? Renueve su modelo de negocio.** Gary Hamel dice que la clave para hacer esto es construir un punto de vista de cambio y oportunidad, inspirar a otros con un manifiesto, crear una coalición, seleccionar blancos de oportunidades, elegir un socio y neutralizar a los negativos, encontrar un traductor para influenciar a la gerencia superior, ganar pequeñas batallas (proyectos de demostración), e infiltrar su innovación en proyectos en curso.

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Dirija un grupo de gente en una operación de rápida expansión o crecimiento.
- Lance un nuevo producto, servicio o procedimientos.
- Vuelva a lanzar un producto o servicio ya existente que no esté teniendo mucho éxito.
- Busque y utilice un presupuesto de iniciación para crear y llevar a cabo una idea personal, un producto o un servicio.
- Controle y siga el proceso de un nuevo producto o servicio a través de toda la idea, diseño, prueba en el mercado y ciclo de lanzamiento.

*There is no shortage of creativity or creative people  
in either academia or industry. The shortage is of innovators.  
All too often, people believe that creativity automatically leads to innovation.  
It doesn't. Creative people tend to pass the responsibility  
for getting down to brass tacks to others.*

Ted Levitt – Especialista en marketing norteamericano  
y ex editor de *Harvard Business Review*

### **Lecturas sugeridas**

- Anthony, S. D., Johnson, M. W., Sinfield, J. V., & Altman, E. J. (2008). *Innovator's guide to growth: Putting disruptive innovation to work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Berkun, S. (2007). *The myths of innovation*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.
- Carlson, C. R., & Wilmot, W. W. (2006). *Innovation: The five disciplines for creating what customers want*. New York: Crown Business.
- Chakravorti, B. (2003). *The slow pace of fast change: Bringing innovations to market in a connected world*. Boston: Harvard Business School Press.
- Champy, J. (2008). *Outsmart! How to do what your competitors can't*. Upper Saddle River, NJ: FT Press.
- Chesbrough, H. (2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Eds.). (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. New York: Oxford University Press.
- Christensen, C. M. (2003). *The innovator's dilemma: The revolutionary book that will change the way you do business*. New York: HarperCollins.
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). *The innovator's solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davila, T., Epstein, M. J., & Shelton, R. (2005). *Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it*. Philadelphia: Wharton School Publishing.
- Deschamp, J. P. (2008). *Innovation leaders: How senior executives stimulate, steer and sustain innovation*. West Sussex, England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Fenn, J., & Raskino, M. (2008). *Mastering the hype cycle: How to choose the right innovation at the right time*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gelb, M., & Caldicott, S. M. (2007). *Innovate like Edison: The success system of America's greatest inventor*. New York: Dutton.
- Hamel, G. (2002). *Leading the revolution* (Rev. ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84,140.
- Hansen, M. T., & Birkinshaw, J. (2008). The innovation chain. *Harvard Business Review*, 85, 121-130.
- Hargadon, A. (2003). *How breakthroughs happen: The surprising truth about how companies innovate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Horibe, F. (2008). *Creating the innovation culture: Leveraging visionaries, dissenters and other useful troublemakers*. Etobicoke, ON: John Wiley & Sons Canada, Ltd.
- Hurson, T. (2007). *Think better: An innovator's guide to productive thinking*. New York: McGraw-Hill.
- Jamrog, J., Vickers, M., & Bear, D. (2006). Building and sustaining a culture that supports innovation. *Human Resource Planning*, 29(3), 9-19.
- Kanter, R. M. (2006). Innovation: The classic traps. *Harvard Business Review*, 84(11), 72-83.
- Kao, J. (2007). *Innovation nation: How America is losing its innovation edge, why it matters, and what we can do to get it back*. New York: Free Press.
- Kelley, T., & Littman, J. (2005). *The ten faces of innovation: IDEO's strategies for defeating the devil's advocate and driving creativity throughout your organization*. New York: Currency Doubleday.
- Kemper, S. (2003). *Code name Ginger: The story behind Segway and Dean Kamen's quest to invent a new world*. Boston: Harvard Business School Press.
- O'Sullivan, D., & Dooley, L. (2008). *Applying innovation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peters, T. (1997). *The circle of innovation: You can't shrink your way to greatness*. New York: Alfred A. Knopf, Inc.
- Phillips, J. (2008). *Make us more innovative: Critical factors for innovation success*. Bloomington, IN: iUniverse.
- Prahalad, C. K., & Krishnan, M. S. (2008). *The new age of innovation: Driving co-created value through global networks*. New York: McGraw-Hill.

- Rogers, E. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York: Free Press.
- Sawyer, K. (2008). *Group genius: The creative power of collaboration*. New York: Basic Books.
- Skarzynski, P., & Gibson, R. (2008). *Innovation to the core: A blueprint for transforming the way your company innovates*. Boston: Harvard Business School Press.
- Taylor, W. C., & Labarre, P. G. (2008). *Mavericks at work: Why the most original minds in business win*. New York: HarperCollins.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (3rd ed.). West Sussex, England: John Wiley & Sons, Ltd.

## 29 Integridad y confianza

FACTOR VI: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES  
GRUPO R: ACTUAR CON HONOR Y CARÁCTER

*Trust is the lubrication that makes it possible for organizations to work.*

Warren G. Bennis – Intelectual, consultor organizacional y autor norteamericano

### Persona inexperta

- No tiene la confianza de muchos
- Puede tratar de evadirse o no confrontar una situación
- A veces, tiende a tratar a los demás de forma diferente o indiferente
- Puede decir algo y hacer lo contrario, por lo que los demás consideran que es una persona contradictoria
- Puede llegar a la indiscreción y divulgar información que no debiera
- Hace promesas que no cumple o que no puede cumplir
- Tiende a no hacer seguimientos y causa problemas a los demás
- Culpa a los demás de sus errores
- Se le considera una persona que se preocupa de sí misma

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 3,22,23,27,33,34,44,57

### Persona experta

- Se confía plenamente en él
- Se le tiene confianza y se le considera una persona directa y honesta
- Puede presentar una verdad sin adornos de forma apropiada y útil
- Mantiene las confidencias en secreto
- Reconoce sus errores
- No finge para obtener beneficios personales

### Uso excesivo de esta habilidad

- En ocasiones puede ser una persona demasiado directa, lo cual puede molestar a quienes no están preparados
- Puede llevar la franqueza y la honestidad a límites conflictivos
- Puede inclinarse tanto a entregar “sólo los hechos” que no saca conclusiones razonables, no entrega opiniones ni arregla culpas, aún cuando ello sea razonable de hacer

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 2,5,14,22,26,31,33,38,40,42,46,48,52,54,56,64

### Algunas causas

- Evita el conflicto
- No hace lo que dice
- Es evasivo; no revela información
- Demasiado ambicioso
- Problemas al guardar confidencias
- Tiene demasiado para hacer; no puede decir que no
- Demasiado ansioso en cerrar el trato
- No trata a todos por igual
- No adopta una postura firme

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VI) “Habilidades personales e interpersonales”. Esta competencia se encuentra en el Grupo (R) “Actuar con honor y carácter” con: 22. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

La integridad y la confianza existen en casi todas las descripciones de personas que tienen éxito. Es un requisito básico para ser parte del equipo. Sin éste, casi nada importa. Pensar que la gente cuestione nuestra integridad o no

confíe en absoluto en nosotros es muy difícil de aceptar. Las causas más comunes son la desorganización personal, las inconsistencias y costumbres que nos meten en problemas. La mayoría de nosotros simplemente no hemos pensado en el impacto de nuestras acciones y tenemos una vaga idea de cómo causar una buena impresión. También puede ser una falta de integridad en el sentido más amplio; simplemente la gente no cree lo que usted dice.

### Algunas soluciones

- **1. ¿Se protege demasiado? Diga lo que haga falta decir.** ¿No revela información y quiere ser preciso en todo? ¿No habla cuando debiera? ¿No sabe cómo decir lo que tiene que decir y por eso no dice nada y lo analiza demasiado? ¿Vacila o es lento cuando está expresando algo que es difícil para usted? ¿Se le sube el tono de la voz? ¿Errores freudianos? ¿Tartamudean? Aunque no se lo haya propuesto, ¿la gente piensa que usted no está revelando lo que verdaderamente sabe? Practique dos o tres argumentos claros que esté preparado a defender. Pruébelos con gente de confianza. Haga que se concentren en los hechos y en los problemas. Sea específico y no culpe a nadie. No califique ni haga que sus declaraciones sean condicionales. Simplemente dígalos. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 34 “Valentía gerencial”.*
- **2. ¿Está tratando demasiado de hacer la venta? No exagere o prometa en exceso.** ¿Le ha obligado su entusiasmo a comprometerse demasiado para poder conseguir la venta o para que se entendiera su punto de vista? ¿Exagera usted la verdad? ¿Adorna lo que dice? El cliente que obtenga con compromisos poco realistas será el que perderá para siempre cuando sepa que usted no puede cumplir. ¿No puede decir que “no” a los clientes? ¿Quiere ayudarles tanto que se pone usted en situaciones imposibles? ¿Tiene miedo de que la gente piense que usted no quiere ayudarles? Ser de ayuda no es de utilidad cuando no se puede cumplir. Si usted comete un error, explique al cliente el problema; o bien negocie con él o pregúntele qué debe posponer en la lista de pedidos. No prometa algo a menos que lo pueda cumplir. Si no está seguro, diga: “Se lo haré saber cuando lo sepa”. Prometa o no prometa – no diga “trataré de hacerlo”. Si no lo sabe, sólo dígalos y prosiga cuando lo sepa realmente. Trate de reducir los “discursos” de vendedor y explique el mérito del caso.
- **3. ¿Tiene usted la lengua muy larga? Mantenga las confidencias en secreto.** Algunos se ven en problemas relacionados con la confianza que se les tiene porque distribuyen información confidencial. Sea claro en lo que significa mantener la información confidencial. Algunas de las reglas son:
  - Mantenga confidencial la información personal.
  - No consienta demasiado rápido en mantener confidencial los asuntos legales o relacionados con el rendimiento y la ética. Avise a los demás por adelantado, “antes que me lo digas, no te puedo prometer confidencialidad en materias que afectan el desempeño, la ética y los asuntos legales de la unidad.
  - Pregunte antes si el asunto se debe mantener confidencial.
  - Si alguien se queja sobre la ética de un compañero, dígame que usted no puede hacer nada al no saber nada directamente. Aconséjele que confronte a la persona o que le entregue evidencias antes de continuar la discusión.
  - En general, no existe ninguna garantía sobre la confidencialidad cuando se trata de asuntos legales o relacionados con el rendimiento y la ética.
  - Tampoco existen, por lo general, garantías sobre la confidencialidad en asuntos relacionados con la seguridad personal. Incluso los médicos y psiquiatras informan a las autoridades sobre los posibles problemas de maltrato, aunque hayan obtenido la información de forma confidencial.
  - No se necesitan muchos fallos en una organización antes de que la gente diga de usted que no se le puede confiar información confidencial.
- **4. ¿Compra los favores? Se atrasa con su agenda.** ¿Piensa la gente que usted distribuye información y utiliza la amistad para beneficiarse personalmente? Es difícil recuperar la confianza de los demás cuando los demás pueden pensar que usted se aprovecha de la amistad o utiliza la información para beneficiarse personalmente. Existe una distinción mínima entre esto y la forma normal de hacer las cosas en las organizaciones: los amigos se cuentan las cosas, los tratos se finalizan, la gente accede a sus redes de intercambio y el compartir información es parte del proceso. Algunas reglas generales a seguir son:
  - Asegúrese de que se trata de información relacionada con el negocio y no personal.
  - Asegúrese de que la información pueda mejorar el rendimiento o la eficacia o añada valor; cualquier beneficio para usted sería una consecuencia secundaria.
  - Asegúrese de decir esto o de pedírselo a alguien que no conozca bien en su organización.

- **5. ¿Tiene problemas admitiendo sus errores? Asuma la responsabilidad.** ¿Busca a quién culpar? ¿Las personas son pilladas por sorpresa porque usted no les avisa? La gente que tiene éxito confrontando sus errores, por lo general, hacen lo siguiente:
- Admiten el error al principio e informan a todos de forma eficaz de lo que podría ocurrir debido a ello.
  - Reconocen públicamente el error si es necesario; asumir la responsabilidad.
  - Demuestran lo que han aprendido para que el error no ocurra otra vez.
  - Siga adelante; no se mortifique por ello. Un informe de Forum Corp establece que las personas que admiten sus dudas, errores y equivocaciones se les ve como más competentes, al igual que a la gente que solicita opiniones y comentarios negativos. “Nunca demostrar debilidad” es un mal consejo. La gente que demuestra humildad es vista como confiable porque es sincera.
- **6. ¿Trata de evitar el conflicto? Dé un paso al frente y enfrente los problemas.** ¿Dice lo que tiene que decir para poder acabar una reunión o una transacción? ¿Dice usted las cosas sólo para no causar conflicto? ¿Dice lo que tiene que decir sólo para evitar desacuerdos o argumentos? Estos tipos de comportamiento terminarán teniendo consecuencias cuando la gente sepa que usted ha dicho algo diferente en otro lugar o a otra persona, o cuando noten que usted no hizo lo que dijo que haría. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 12 “Manejo de conflictos”.*
- **7. ¿Es demasiado reservado con la información? Comparta la información que otros necesiten.** ¿Le gusta estar solo? ¿Trabaja usted solo o trata de hacerlo? ¿Retiene información? ¿Reparte la información según el programa? ¿No revela ninguna información? ¿Sabe la gente a su alrededor lo que usted está haciendo y por qué lo está haciendo? Aunque no sea su intención, ¿podría la gente pensar que usted retiene información? ¿Piensan que tiene información que podría beneficiar a otras personas, pero no se toma el tiempo o hace un esfuerzo para comunicárselo? En la mayoría de las organizaciones, estas cosas y cosas por el estilo le traerían problemas. Las organizaciones funcionan gracias al flujo de información. El ser independiente y preferir paz y mantener su vida privada es aconsejable siempre que comunique lo que deben saber los jefes, los compañeros y los miembros de su equipo. También ellos se sentirán mejor si pueden obtener la información que usted tiene. También ellos se sentirán mejor si pudieran obtener la información que usted tiene. Haga el esfuerzo de averiguar lo que necesitan saber los grupos con quien tiene contacto y trate de dárselo. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 27 “Habilidad de informar”.*
- **8. ¿Se enfrenta a un dilema ético? Sepa cuando y como activar una alarma.** La delación. Un tema difícil. ¿Vacila sobre delatar a alguien? ¿Sabe algo que los otros debieran saber y que cuando lo descubran habrá problemas? Se necesita valor para decir lo que hay que decir a tiempo a la persona apropiada. Todos vemos, observamos, sabemos y aprendemos algo que otros deberían saber. Muchas veces no es información positiva. Algo está a punto de salir mal. Algo se está tratando de ocultar. Alguien está ocultando información importante. Alguien o algo se está saliendo de su camino y yendo en dirección contraria. Son buenas y malas noticias. Si lo informa, la organización puede verse beneficiada. Pero una persona o personas pueden perder. Por lo general, lo que se debe hacer es encontrar a la persona adecuada e informarle. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 34 “Valentía gerencial”.*
- **9. ¿No logra cumplir con las tareas? Lívelas a cabo.** ¿Lleva a cabo las promesas simples que hace? ¿Devuelve usted las llamadas telefónicas a tiempo? ¿Envía el material que promete? ¿Pasa la información que promete? ¿Lleva a cabo el trabajo que usted promete a alguien? El no hacer estas cosas puede dañar sus relaciones con los demás. Si no hace lo que dice, piense en cómo se sentirá el otro individuo. ¿Qué es lo que necesita saber para implementar este cambio? Si tiende a olvidarse, anote las cosas. Si no va a poder terminar un trabajo en la fecha asignada, déjese saber a la gente y deles otra fecha de entrega segura. ¿Le falta tiempo siempre? ¿Tiene la intención de hacer las cosas pero nunca tiene tiempo? ¿Siempre calcula mal y los proyectos le llevan siempre más tiempo? Si no le queda más tiempo para acabar, elija una hora al día para dedicarla a sus obligaciones. Existe una ciencia bien establecida y un conjunto de métodos para hacer bien las cosas en la administración del tiempo. Hay un número de libros que usted puede comprar en cualquier librería especializada y buenos cursos a los que puede asistir. Delegar responsabilidades también le ayuda a emplear su tiempo más eficazmente. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 62 “Administración del tiempo”.*
- **10. ¿Está atormentado por las violaciones de confianza? Repare el daño causado por ser poco confiable.** Se protege, sabotea a otros, siempre se aprovecha, le tiende trampas a los demás y no tiene intención de cumplir lo prometido. Se justifica diciendo que las cosas son difíciles, que simplemente está haciendo su trabajo, que está obteniendo resultados. Después de todo, el fin justifica los medios. Utiliza a otros para realizar su programa. Primero, necesita examinar si esta forma de ver el mundo es verdaderamente correcta y si así es como usted quiere ser. Segundo, usted tiene que averiguar si se puede salvar su carrera en esta organización.

¿Ha hecho demasiado daño? Lo mejor que puede hacer es admitir que con frecuencia ha traicionado la confianza de los demás y no ha cumplido con sus compromisos. Hable con su jefe o mentor y vea si se puede redimir. Si es así, reúnanse con todos los que crea que haya alienado y vea cómo responden. Dígalos qué cosas va a hacer de forma diferente. Pregúntelos que debería dejar de hacer. Pregúntelos si la situación se puede reparar. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 105 “Abuso de confianza”.*

- 11. ¿Es egocéntrico? Ponga al equipo en primer lugar.** Utilice “nosotros” en vez de “yo”. Use más “el equipo”, “nosotros”, “juntos”. Diga “nos vamos a”. Nos vamos a reunir. Podemos hacerlo. Estamos todos en esto. Demuestre que está pensando y actuando como “equipo”. Al punto de que legítimamente puede hacer extensivo el crédito a todo el equipo. Siempre intente compartir el crédito y haga extensiva las recompensas. ¿Promociona el trabajo de los demás tanto como el suyo? ¿Le ayuda a otra gente a salir adelante con la misma energía que lo hace para promoverse usted mismo? Actúe más como un mentor o instructor con la gente que tiene condiciones y que necesita crecer y prosperar. La gente le tendrá más confianza si ve la relación como una relación a largo plazo, en vez de algo que está haciendo sólo por que tiene que hacerlo durante unos años. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 19 “Desarrollo de colaboradores directos y otros” y el nro. 110 “Incapacidad de formar equipos”.*
- 12. ¿Tiene problemas de percepción? Haga algo con respecto a como le ven de afuera.** Anote todas las razones que la gente tiene para creer que usted no es confiable. (“La gente dice que cambio demasiado de opinión.”) Aparte de esto, anote lo que realmente hace y lo que no hace para causar esta impresión. (“Me apresuro en sacar conclusiones”; “Me veo influenciado fácilmente cuando la gente se queja de algo.”) Aparte de esto, anote el nombre de alguien que haga esto bien. ¿Qué hacen ellos que usted no hace? ¿Qué hace usted que ellos no hacen? ¿Qué hace excesivamente o hace al mínimo que pudiera estar metiéndolo en problemas? Finalmente, anote algunas estrategias para contrarrestar. (“Me detendré y haré preguntas, no daré una respuesta inmediata”; “Examinaré la situación y les responderé de manera oportuna.”)

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Haga las paces con un enemigo o con alguien a quien haya desilusionado con un producto o servicio, o con alguien con quien tenga o haya tenido problemas o no se lleve muy bien.
- Dirija una negociación difícil con un cliente interno o externo.
- Dirija la asignación de un espacio de oficina en una situación de disputa.
- Dirija la recolocación de un grupo de personas que han sido removidas de sus cargos por reorganización o reducción de personal en la organización.
- Participe como miembro de un equipo en las negociaciones con el sindicato o de tramitación de quejas.

*I never did give anybody hell. I just told the truth and they thought it was hell.*

Harry S. Truman – 33º Presidente de Estados Unidos

#### **Lecturas sugeridas**

- Bennis, W., Goleman, D., & O’Toole, J. (with Ward Biederman, P.). (2008). *Transparency: How leaders create a culture of candor*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Block, P. (2001). *The answer to how is yes: Acting on what matters*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Boverie, P. E., & Kroth, M. (2001). *Transforming work: The five keys to achieving trust, commitment & passion in the workplace*. Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Deems, R. S., & Deems, T. A. (2003). *Leading in tough times: The manager’s guide to responsibility, trust, and motivation*. Amherst, MA: HRD Press.
- Galford, R. M., & Siebold Drapeau, A. (2002). *The trusted leader: Bringing out the best in your people and your company*. New York: Free Press.
- Golin, A. (2004). *Trust or consequences: Build trust today or lose your market tomorrow*. New York: AMACOM.
- Hanson, T., & Hanson, B. Z. (2005). *Who will do what by when? How to improve performance, accountability and trust with integrity*. Longwood, FL: Power.
- Johnson, L., & Phillips, B. (2003). *Absolute honesty: Building a corporate culture that values straight talk and rewards integrity*. New York: AMACOM.
- Kaptein, M., & Wempe, J. (2002). *The balanced company: A corporate integrity theory*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Maister, D. H., Green, C. H., & Galford, R. M. (2001). *The trusted advisor*. New York: Free Press.
- McKay, Q. (2004). *The bottom line on integrity*. Layton, UT: Gibbs Smith.
- O’Toole, J. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Reina, D. S., & Reina, M. L. (2006). *Trust and betrayal in the workplace*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

- Remick, N. T. (2002). *West Point: Character leadership education: A book developed from the readings and writings of Thomas Jefferson*. New York: RPR.
- Seglin, J. L. (2006). *The right thing: Conscience, profit and personal responsibility in today's business*. Rollinsford, NH: Spiro Press.
- Showkeir, J., & Showkeir, M. (2008). *Authentic conversations: Moving from manipulation to truth and commitment*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Simons, T. (2008). *The integrity dividend: Leading by the power of your word*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Solomon, R. C., & Flores, F. (2001). *Building trust: In business, politics, relationships, and life*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Tracy, D., & Morin, W. J. (2001). *Truth, trust, and the bottom line*. Chicago, IL: Dearborn Trade.

## 30 Capacidad intelectual

FACTOR I: HABILIDADES ESTRATÉGICAS

GRUPO B: TOMA DE DECISIONES COMPLEJAS

*The test of a first-rate intelligence is the ability  
to hold two opposed ideas in the mind at the same time,  
and still retain the ability to function.*

F. Scott Fitzgerald – Escritor norteamericano de novelas y cuentos

### Persona inexperta

- Puede ser una persona perezosa o desordenada en cuanto a su capacidad intelectual
- No piensa las cosas con cuidado
- Siempre quiere que todo sea fácil
- Las emociones se interponen en la consideración cuidadosa del asunto
- La impaciencia se interpone en la consideración cuidadosa del asunto
- Tiende a ser inflexible o anticuado; cree que su forma de hacer las cosas es la mejor y la única para solucionar los problemas
- Puede frustrarse cuando otros hablan de forma conceptual
- Puede ser una persona lenta en entender

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 1,5,14,17,24,32,33,46,51,58,61

### Persona experta

- Es brillante e inteligente
- Maneja conceptos y situaciones complejas sin problema
- Se la describe como una persona perspicaz, capaz y ágil

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede usar la inteligencia para dominar e intimidar a otros
- Puede tener dificultades para relacionarse con personas menos inteligentes
- Puede considerar válidas únicamente sus soluciones
- Puede mostrarse muy impaciente con los procedimientos debidos

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 3,4,7,10,15,18,19,26,31,33,36,41,42,44

### Algunas causas

- Desorganizado
- Emocionalmente excesivo
- Le falta paciencia, perseverancia o confianza en sí mismo
- Falta de habilidades o conocimientos cognitivos
- Perezoso
- Creencias rígidas

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (I) "Habilidades estratégicas". Esta competencia se encuentra en el Grupo (B) "Toma de decisiones complejas" con: 17, 32, 51. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

La mayoría del éxito en la vida y en el trabajo está basado en la adquisición de conocimientos y habilidades, y su puesta en práctica para resolver problemas y enfrentar los desafíos de la vida. Aunque su nivel de inteligencia básica se establece de alguna forma al nacer (usted siempre tiene la misma toda la vida) – los escritores de ciencia popular afirman con frecuencia que utilizamos sólo el 10% de nuestra capacidad cerebral. Aunque ese número probablemente no se puede verificar específicamente, se puede decir con seguridad que todos tenemos una capacidad adicional que podríamos utilizar. Los estudios hechos sobre el tema han demostrado que la inteligencia se

debe utilizar para no perderla; aquellos que mantienen la agudeza mental demuestran un aumento continuo, aunque ligero, en inteligencia a lo largo de toda su vida.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Se deja llevar por las emociones? Relájese.** Las excesivas emociones disminuyen el uso eficaz del poder cerebral. El sistema emocional aprisiona el cerebro hasta que la amenaza desaparece. El cerebro funciona mejor bajo condiciones relajadas. Si tiende a emocionarse con algunas cosas, espere un minuto o dos para recuperar su compostura y después trate de resolver el problema. Las decisiones tomadas en momentos emocionales suelen ser inapropiadas. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 11 “Compostura”.*
- 2. ¿Se está moviendo demasiado rápido? Tómese tiempo para pensar.** A muchos de nosotros nos gusta actuar. Es el famoso “prepárense, apunten, fuego”. Muchos errores se podrían evitar si nos hubiésemos tomado el tiempo de pensar las cosas con cuidado. Trate de añadir un minuto al tiempo que tiene para pensar. Haga una lista mentalmente para comprobar que ha pensado sobre todas las ramificaciones del problema o reto. Acuda a cualquier evento de aprendizaje con un objetivo. Haga preguntas sobre lo que leyó. Agrupe lo que aprendió. Ordénela en categorías que tengan sentido para usted. Otras investigaciones han demostrado que lo primero que uno piensa no es la mejor opción. Por lo general, lo que se piensa en segundo o tercer lugar suele ser la solución más eficaz. Si usted es una persona de acción y actúa según le dicte la primera opción, sus decisiones serán incorrectas la mayoría de las veces. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 41 “Paciencia” y el nro. 43 “Perseverancia”.*
- 3. ¿Tiene un sistema de creencias estrecho? Amplíe su horizonte.** Muchas de las investigaciones de antropología han demostrado que nuestros cerebros están atrapados dentro de nuestras creencias. Los indios Hopi en el sudoeste de EE.UU. tienen una palabra que describe la nieve, mientras que los Inuits de Alaska tienen 24 diferentes palabras para cada una de las condiciones de la nieve. Un Hopi no sobreviviría en Alaska con simplemente un concepto de nieve. Sin saberlo, nuestras experiencias crean límites en nuestro razonamiento. Trate de razonar fuera de los límites de sus creencias. Usted no tiene que renunciar a ellas, simplemente desconéctelas cuando piense en un problema o desafío.
- 4. ¿Necesita práctica? Ponga a funcionar su mente.** Existen toda clase de ejercicios mentales que pueden aumentar el uso de la fuerza intelectual que tenga. Usted puede crear listas para no olvidarse de nada. Puede crear escenarios de prueba. Puede tratar de averiguar lo que falta. Puede analizar las ventajas y desventajas. Puede visualizar. Puede diagramar un problema. Puede practicar tratar los diferentes modelos que sean posibles o las formas en que se pueden ordenar. Estas sugerencias y más se pueden encontrar en textos de solución de problemas. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 51 “Resolución de problemas” y el nro. 52 “Administración de procesos”.*
- 5. ¿Hay demasiadas opiniones? Separe las opiniones de los hechos.** Ayude a los demás a hacer lo mismo. Lea *“Six Thinking Hats”* de Edward de Bono para aprender más sobre esta técnica. Los individuos que se aferran a sus ideas no tienen con frecuencia un razonamiento claro ni resuelven bien los problemas.
- 6. ¿Tiene preconcepciones? Haga una pausa para considerar los hechos antes de apresurarse hacia una solución.** Todos tenemos necesidad de proporcionar respuestas lo antes posible a las preguntas y problemas. Todos tenemos nociones preconcebidas, soluciones favoritas y prejuicios que impiden a nuestras habilidades o conocimientos intelectuales confrontar los hechos reales del problema. La mitad de las veces usted tiene que tratar de resolver el problema, desconectar su máquina de soluciones y simplemente considerar los hechos.
- 7. ¿Quiere saber cómo funcionan las cosas? Piense en los sistemas.** Suscríbase al *“The Systems Thinker”*, Pegasus Communications, Inc., Waltham, MA +1-781-398-9700. Éste es un grupo dedicado a averiguar cómo funcionan las cosas y por qué funcionan de determinada forma. Tienen una publicación mensual y clases, seminarios y otros materiales disponibles para ayudarle a ver el mundo como una serie de sistemas o arquetipos recurrentes. Analizan todos los días los acontecimientos y procedimientos y tratan de analizar el porqué funcionan de esa manera determinada. Toman problemas complejos y tratan de mostrar de qué manera casi todos derivan en cierta forma de los siete modelos clásicos.
- 8. ¿Quiere mantenerse perspicaz? Ejercite su cerebro.** Compre un libro de crucigramas para hacerlo en su tiempo libre. Compre otros tipos de materiales de rompecabezas mentales y practique con ellos. Obtenga un libro sobre correlación mental o, mejor, asista a un curso. La correlación mental es una técnica que enseña a organizar conceptos.
- 9. ¿No se lo puede imaginar? Visualice.** Trate de visualizar los problemas y desafíos en representaciones visuales o diagramas. Compre un software de diagramación que haga gráficas PERT y GANTT. Conviértase en un experto en utilizar el programa. Utilícelo para presentar a los demás los sistemas que usted dirige. Durante sus presentaciones use los organigramas para explicar los problemas que haya resuelto.

- **10. ¿Quiere un modelo a imitar? Recorra a los grandes genios.** Estudie a algunos grandes pensadores y filósofos, como John Stuart Mill que definió la lógica básica para la resolución de problemas. Lea sus biografías o autobiografías para encontrar aquellos elementos que utilizaban en sus habilidades intelectuales.

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Haga la “autopsia” de un proyecto fallido y preséntela a las personas involucradas.
- Audite el exceso de costos para evaluar el problema y presente los resultados a la persona o personas involucradas.
- Enseñe un curso, seminario o taller sobre algo que no domine bien.
- Enseñe o entrene a alguien sobre cómo hacer algo en lo que usted es un experto.
- Realice un análisis competitivo de los productos o servicios de la organización o sobre el puesto que se ocupa en el mercado y preséntelo a las personas involucradas.

*When you know a thing, to hold that you know it;  
and when you do not know a thing, to allow that you do not know it  
— this is knowledge.*

Confucius (551-479 a.c.) – Filósofo chino

#### **Lecturas sugeridas**

- Cooper, C. (1999). *Intelligence and abilities*. Wexford, Ireland: Creative, Print and Design.
- Deary, I. J. (2001). *Intelligence: A very short introduction*. Oxford, UK: Oxford University Press, Inc.
- Epstein, S., & Brodsky, A. (1993). *You're smarter than you think: How to develop your practical intelligence for success in living*. New York: Simon & Schuster.
- Gardner, H. (1993). *Multiple intelligences: The theory in practice*. New York: Basic Books.
- Gardner, H. (2004). *Changing minds: The art and science of changing our own and other people's minds*. Boston: Harvard Business School Press.
- Macintosh, N.J. (2000). *IQ and human intelligence*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Martin, R. (2007). How successful leaders think. *Harvard Business Review*, 85(6), 60-67.
- Martin, R. (2007). *The opposable mind: How successful leaders win through integrative thinking*. Boston: Harvard Business School Press.
- Maxwell, J. C. (2003). *Thinking for a change: 11 Ways highly successful people approach life and work*. New York: Warner Books.
- Neisser, U., Boodoo, G., Bouchard, T., Boykin, A., Brody, N., & Ceci, S., (et al.). (1996). Intelligence: Knowns and unknowns. *American Psychologist*, 51(2), 77-101.
- Roam, D. (2008). *The back of the napkin: Solving problems and selling ideas with pictures*. New York: Portfolio Hardcover.
- Sofo, F. (2003). *Six myths of critical thinking: The 7 keys to thinking critically*. Crows Nest, Australia: Allen & Unwin Pty. Limited.
- Sternberg, R. J. (2001). *Thinking styles*. Boston: Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J. (2004). *International handbook of intelligence*. Boston: Cambridge University Press.
- Waitley, D. (2006). *Wordmaster: Improve your word power and improve your life!* Audio CD. LearnOutLoud.com.
- Wellman, A. M. (2002). *The five faces of genius: Creative thinking styles to succeed at work*. New York: Penguin Books.

## 31 Astucia en las relaciones interpersonales

FACTOR VI: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES  
GRUPO N: HABILIDADES RELACIONALES

*The greatest compliment that was ever paid me  
was when one asked me what I thought, and attended to my answer.*  
Henry David Thoreau – Autor, poeta y filósofo norteamericano

### Persona inexperta

- No se relaciona bien con diferentes personas
- Tiende a no entablar relaciones con facilidad; carece de buenas formas para acercarse a la gente o de buenas habilidades para escuchar
- No deja que las personas se acerquen y no se preocupa por crear un ambiente apropiado para la comunicación
- Puede ser muy directa y “seca” en ocasiones
- Puede preocuparse mucho de los resultados o es muy intensa
- Puede impacientarse demasiado para continuar con la agenda, puede ser crítico y arrogante
- No entiende bien a las personas
- Puede paralizarse ante el conflicto, atacar o criticar
- Puede ser tímido o carecer de confianza frente a otros

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 1,3,7,10,12,15,21,27,33,37,39,41,42,49,60

### Persona experta

- Se lleva bien con todas las personas, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización
- Crea ambientes apropiados
- Crea relaciones interpersonales constructivas y efectivas
- Utiliza la diplomacia y el tacto
- Puede aliviar con facilidad situaciones muy tensas

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede arreglar todo con sus grandes aptitudes interpersonales
- Puede destinar demasiado tiempo a establecer contactos y mantener buenas relaciones con los demás
- Algunos pueden considerar superficial a esta persona
- Puede no ser alguien en quien confiar en tiempos de crisis
- Puede tener algunas dificultades al enfrentarse a situaciones realmente difíciles

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 1,5,9,12,13,20,24,34,36,50,51,52,57,62,65

### Algunas causas

- Arrogante, impaciente, insensible
- No puede manejar el desacuerdo y los ataques
- Defensivo ante las críticas
- No sabe qué hacer en diferentes situaciones interpersonales
- Crítico, rígido
- Limitado
- No tiene confianza en sí mismo
- Tiene poca habilidad para escuchar
- Poco control del tiempo; demasiado ocupado
- Es tímido; tiene miedo de negociar con gente nueva; falta de confianza en sí mismo
- Demasiado intenso; no se puede relajar

## Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VI) "Habilidades personales e interpersonales". Esta competencia se encuentra en el Grupo (N) "Habilidades relacionales" con: 3. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

La clave para llevarse bien con todo tipo de personas es neutralizar o no demostrar las reacciones personales de uno mismo y concentrarse primero en los demás. El ser astuto significa trabajar de afuera hacia adentro, por lo tanto, la "Astucia en las relaciones interpersonales" se consigue con una serie de habilidades o conocimientos interpersonales y sabiendo cuándo y con quién utilizarla. El resultado es la facilidad de la transacción donde uno obtiene lo que necesita sin dañar a otros innecesariamente y los deja con el deseo de trabajar con uno de nuevo.

### Algunas soluciones

- 1. ¿No está en sintonía con los estilos de la gente? Sea interpersonalmente flexible.** Excepto desde el punto de vista moral (todos somos iguales ante los ojos de Dios), todos somos diferentes. Existe una amplia variedad y diversidad de gente. Lo físico es fácil de ver, como la altura, el peso o velocidad de un individuo. Algunas características personales también son fáciles de observar. Es inteligente; no tan inteligente. Tiene facilidad de palabra; no tiene tanta facilidad de palabra. Es cálido; es frío. Tiene compostura; se deja llevar por las emociones. Es buen presentador; no es buen presentador. Hay otras características que son difíciles de detectar. Está motivado; no está tan motivado. Tiene buenos valores; no tiene buenos valores. ¿Integridad? ¿Decisión? ¿Justicia? Para entender las diferencias, se debe mirar lo obvio primero. ¿Qué es lo que hacen primero? ¿Qué es lo que enfatizan en su presentación? La gente se concentra en diferentes cosas; en tomar acción, en los detalles, en conceptos, en sentimientos, en otras personas. ¿Cuál es el estilo en su interacción con los demás? La gente tiene diferentes estilos; persistentes, duros, indulgentes, prácticos, etc. Para descubrirlo, preste atención a los valores que proyectan con sus palabras y anote aquello por lo que demuestran emoción. Una de las claves para realizar cualquier cosa que tenga valor en el mundo del trabajo es la habilidad de ver las diferencias en las personas y controlar y utilizar esas diferencias para el beneficio de todos. La astucia en las relaciones interpersonales consisten en encontrar a cada persona que realice lo que usted necesite realizar. En general, la gente responde de forma favorable. Si usted se lo hace fácil mediante la aceptación de la forma que tiene la otra persona de realizar el trabajo (sin demostrar contrariedad hacia su estilo ni defendiendo el que tiene usted o dejando que el estilo se interponga en la ejecución del proyecto) todo se realizará de forma adecuada en general. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 56 "Determinación del carácter de las personas".*
- 2. ¿Es su estilo un impedimento para realizar el trabajo? Adapte su enfoque para responder a las necesidades de los demás.** ¿Es Ud. arrogante? ¿Insensible hacia los demás? ¿Distante? ¿Muy ocupado para prestar atención? ¿Quiere volver rápidamente al programa? Desvaloriza a los demás y rechaza sus contribuciones, lo que da como resultado que la gente se siente disminuida, rechazada y molesta? ¿Ofrece respuestas, soluciones, conclusiones, declaraciones o empieza a dictaminar muy pronto en la transacción? Esta es la esencia de las personas con un estilo incompetente. No escucha. Expresa sus ideas demasiado pronto. Tiene reacciones bruscas. ¿No quiere comportarse de esa forma? Identifique las reacciones de su audiencia. ¿Conoce la expresión de los que no se sienten cómodos con usted? ¿Dan un paso hacia atrás? ¿Tartamudean? ¿Se encogen? ¿Se quedan en la puerta esperando no ser invitados a entrar? Usted debe observar más a los demás. Seleccione siempre su acercamiento desde la perspectiva de la otra persona y no desde la suya. Su mejor forma de acercarse siempre será determinada por la persona o el grupo, no usted. Piense en cada transacción como si la otra persona fuera el cliente que usted deseaba. *¿Cómo enfoca un acercamiento? ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 45 "Aprendizaje personal" y el nro. 112 "Insensible a los demás".*
- 3. ¿Tiene prisa por ponerse a trabajar? Controle los primeros tres minutos.** El control de los primeros tres minutos es esencial. Se establece la tónica de la reunión. Se forman las primeras impresiones. Trate de ser abierto y accesible, y reciba información durante el comienzo de una transacción. Esto significa hacer que los demás se sientan cómodos para que así entreguen información. Esto significa iniciar la comunicación, escuchar, compartir, entender y reconfortar. La gente accesible obtiene más información, lo hace antes que los demás y puede hacer que los demás hagan más cosas. Mientras más los motive a comenzar y compartir información desde el principio, más sabrá de ellos y podrá adaptar mejor su forma de acercarse. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 3 "Accesibilidad".*
- 4. ¿Es rápido para juzgar? Escuche mejor a la gente.** Las personas con buena astucia en las relaciones interpersonales saben escuchar. Escuchan para entender y usan la información para seleccionar su respuesta. Escuchan sin interrumpir. Hacen preguntas aclaratorias. No juzgan instantáneamente, aunque posiblemente lo hagan más tarde. Repiten lo que la otra persona ha dicho para indicar que han entendido. Asienten con la

cabeza. Posiblemente toman notas. Los que escuchan atentamente obtienen más datos. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 33 “Capacidad para escuchar”.*

- **5. ¿Es usted demasiado reservado? Comparta más información.** Las personas que tienen la habilidad de relacionarse eficazmente con los demás comparten más información y obtienen más como resultado. Confíe su idea sobre un tema de negocios a los demás y pida sus opiniones. Pase alguna información que crea que pueda ayudar a la gente a hacer mejor su trabajo, o que pueda ampliar sus perspectivas. Comunique más sobre usted mismo. Revele algo que la gente no necesite saber para hacer su trabajo pero que pueda ser interesante para ellos y les ayude a sentirse valorados. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 44 “Apertura hacia los demás y transparencia”.* Personalice sus relaciones. Trate de saber y recordar cosas importantes sobre la gente con la que trabaja o para la que trabaja. Sepa tres cosas sobre cada persona; sus intereses o sus hijos o algo de lo que usted pueda charlar con ellos y que no esté relacionado con el trabajo. Establezca aquello de lo que puede hablar con cada individuo con quien trabaja que no esté relacionado con el trabajo. No tienen que ser temas sociales; podrían ser asuntos de estrategia, eventos mundiales y cambios en el mercado. Lo importante es encontrar algo en común y conectar con la otra persona.
- **6. ¿Está demostrando un interés genuino? Controle las comunicaciones no verbales.** La gente que sabe relacionarse bien con otras personas entiende la importante función que tienen las comunicaciones no orales, es decir, la apariencia de ser abierto, estar relajado, sonriente y calmado. Mantienen contacto visual constante. Asienten con la cabeza mientras que la otra persona está hablando. Hablan en un tono grato y pausado. Elimine cualquier costumbre negativa, como el hablar con rapidez o con demasiada contundencia utilizando un lenguaje fuerte o recargado, o explicando algo con demasiado detalle. Observe si la gente demuestra haber perdido el interés mirando el reloj, moviendo papeles o dándole la impresión de tener prisa.
- **7. ¿Habilidades interpersonales selectivas? Tenga en cuenta las diferencias.** Algunas personas son eficientes y se sienten cómodas relacionándose con algunos pero no con otros. Algunos pueden relacionarse muy bien con sus colaboradores directos y, sin embargo, sentirse nerviosos con sus superiores. *¿Qué tienen en común las personas con las que se siente cómodo? ¿Qué tienen en común aquellos con los que no se siente cómodo? ¿Es el nivel? ¿El estilo? ¿El sexo? ¿La raza? ¿Su formación o circunstancias?* Los principios de la astucia en las relaciones interpersonales son las mismas, no importando la audiencia. Haga con el grupo con que se siente incómodo lo que hace con el que sí le agrada. Los resultados serán los mismos.
- **8. ¿Es Ud. tímido? Haga la primera jugada.** *¿Carece de confianza en sí mismo? ¿Tiene miedo de cómo puede reaccionar la gente y los deja tomar la iniciativa? ¿Se siente muy vulnerable? ¿Teme a la reacción de la gente? ¿No está seguro de sus competencias sociales? ¿Quiere aparentar ser extrovertido (mientras tiembla por dentro)?* Sea el primero en extender la mano. Mantenga el mismo contacto con los ojos. Haga la primera pregunta. Para practicar sin arriesgar mucho, hable con las personas que no conoce fuera del trabajo. Establezca el objetivo de conocer a gente nueva en cada evento social que asista; averigüe lo que usted tiene en común con ellos. Inicie la conversación en su lugar de culto religioso, en las reuniones del colegio de sus hijos y de su comunidad, en el supermercado, en el avión y el autobús. Vea si de hecho ocurren algunas de las cosas malas e intimidantes que piensa que podrían suceder si iniciara la primera conversación. La única forma que tiene la gente de saber si usted es tímido y está nervioso es si usted se lo dice con sus acciones. Observe qué hace la gente extrovertida y que usted no hace. Practique esos tipos de comportamiento.
- **9. ¿Tiene problemas con la gente problemática? Sea astuto con la gente que no le agrada.** *¿Qué es lo que otra gente ve en ellos que les gusta o que por lo menos les hace tolerarles? ¿Cuáles son sus cualidades? ¿Tiene usted algún interés en común con ellos?* No importa lo que haga, no les muestre lo que piensa. No les juzgue, asienta con la cabeza, haga preguntas, resuma lo que dicen como lo haría con cualquier otra persona. Nadie debería saber si está hablando con un amigo o con un enemigo. Siempre se puede hablar menos y preguntar más; No se disculpe ni critique. Aunque discutan mucho, usted siempre puede contestar de forma neutral reiterando el problema en el que está trabajando.
- **10. ¿Es usted un blanco? Transforme las transacciones tensas.** *¿Qué ocurriría si lo atacan? ¿Y si la malignidad está latente? ¿Qué ocurriría si usted no le gustara a alguien? ¿Qué ocurriría si alguien está enojado y molesto?* Practique Aikido interpersonal, el antiguo arte de absorber la energía de su oponente y utilizarlo para controlar a esa persona. Deje que la otra persona descargue su frustración y se desahogue, pero no reaccione directamente. Recuerde que es la persona que devuelve el golpe la que se mete en los peores problemas. Escuche. Asienta con la cabeza. Haga preguntas aclaratorias. Haga preguntas abiertas como, “¿Por qué esto es particularmente molesto para usted?” “¿Qué podría hacer yo para ayudar?” “Entonces usted piensa que tengo que ...” Vuelva a recordarle su postura periódicamente para indicarle que ha entendido. Pero no reaccione. No juzgue. Manténgalo hablando hasta que desahogue sus frustraciones. Cuando la otra persona adopte una actitud rígida, no la rechace. Pregúntele el porqué – ¿qué hay detrás de dicha postura, cuál es la teoría del caso,

a qué se debe esto? Separe a la gente del problema. Cuando alguien le “ataque”, repita lo que le hayan dicho como un ataque al problema. Mantenga su compostura aunque la otra persona haya perdido la suya. Como respuesta a las propuestas irrazonables, a los ataques o a las preguntas sin respuesta, siempre se puede permanecer en silencio. La gente responde por lo general diciendo más o se retiran de la posición que toman o por lo menos revelan sus intereses verdaderos. Muchas veces el conflicto disminuye al desahogarse completamente y con la comprensión que usted pueda demostrar. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 12 “Manejo de conflictos”.*

### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Ocúpese de un cliente interno o externo que no esté satisfecho; resuelva un problema de desempeño o calidad en relación con un producto o servicio.
- Dirija un equipo de trabajo cuyos miembros sean mayores o tengan más experiencia que usted.
- Solucione un conflicto entre dos personas, unidades, ubicaciones, funciones, etc.
- Dirija un grupo que incluya ex compañeros para realizar una tarea.
- Integre sistemas, procesos o procedimientos diversos a través de unidades descentralizadas y/o dispersas.

*The most important single ingredient in the formula of success  
is knowing how to get along with people.*

Theodore Roosevelt – 26º Presidente de Estados Unidos

### **Lecturas sugeridas**

- Adler, R. B., & Elmhorst, J. M. (2005). *Communicating at work: Principles and practices for business and the professions* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Baker, W. E. (2000). *Networking smart*. New York: Backinprint.com.
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2005). *The emotional intelligence quick book: Everything you need to know to put your EQ to work*. New York: Fireside.
- Goleman, D., McKee, A., & Boyatzis, R. E. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (2002). *Communicating with strangers: An approach to intercultural communication*. New York: McGraw-Hill.
- Gundry, L., & LaMantia, L. (2001). *Breakthrough teams for breakneck times: Unlocking the genius of creative collaboration*. Chicago: Dearborn Trade.
- Hargrove, R. (1999). *Mastering the art of creative collaboration*. New York: McGraw-Hill.
- Klaus, P. (2007). *The hard truth about soft skills: Workplace lessons smart people wish they'd learned sooner*. New York: HarperCollins.
- Mai, R., & Akerson, A. (2003). *The leader as communicator: Strategies and tactics to build loyalty, focus effort, and spark creativity*. New York: AMACOM.
- Maxwell, J. C. (2004). *Relationships 101*. London: Thomas Nelson.
- Silberman, M. L. (with Hansburg, F.). (2005). *PeopleSmart: Developing your interpersonal intelligence*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Thomas, D. C., & Inkson, K. (2004). *Cultural intelligence: People skills for global business*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Vengel, A. A. (2000). *The influence edge: How to persuade others to help you achieve your goals*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

## 32 Aprendizaje al vuelo

FACTOR I: HABILIDADES ESTRATÉGICAS

GRUPO B: TOMA DE DECISIONES COMPLEJAS

*It is not necessary to change. Survival is not mandatory.*

W. Edwards Deming – Profesor, autor y consultor norteamericano

### Persona inexperta

- No es ágil o versátil respecto a la forma en que debe confrontar los problemas nuevos o diferentes
- Puede que no analice correctamente los problemas o no busque paralelos o señales múltiples
- Puede tener miedo a arriesgarse con lo desconocido
- Aprende lentamente aquello que es nuevo
- Puede ser una persona “estancada” en los métodos probados del pasado, no se siente cómoda ante ambigüedades y se decide rápidamente por una solución
- Es rápida para elegir una solución y no investiga demasiado, simplemente elige lo que es obvio
- Busca la explicación más sencilla demasiado rápido
- Se rinde demasiado pronto y acepta una solución marginal
- No trata de analizar las cosas profundamente

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 1,2,5,14,16,17,24,28,30,33,43,45,46,50,51,61

### Persona experta

- Aprende rápidamente cuando se enfrenta a situaciones nuevas
- Es un aprendiz voraz y versátil
- Acepta bien los cambios
- Analiza los éxitos y fracasos en busca de aspectos claves que le ayuden a mejorar
- Está dispuesta a intentar soluciones innovadoras para resolver un problema
- Le gusta el desafío de llevar a cabo tareas nuevas
- Capta inmediatamente los aspectos esenciales e implícitos de cualquier situación

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede adelantarse demasiado a los demás
- Puede frustrar a otros con su necesidad de cambios
- Intenta cambiar las cosas muy a menudo
- La gente puede interpretarlo como indeciso o como una persona que no vale nada
- Puede buscar cambio sólo por el afán de hacerlo
- No es bueno en la administración de rutina o tareas no motivadoras

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 27,33,39,41,43,47,52,59

### Algunas causas

- No analiza los éxitos y fracasos para encontrar las claves
- Soluciona los problemas según los resultados del pasado
- No se arriesga
- No tiene confianza en sí mismo
- Perfeccionista
- Se quedó en el pasado
- Demasiado limitado en la búsqueda de paralelos

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (I) “Habilidades estratégicas”. Esta competencia se encuentra en el Grupo (B) “Toma de decisiones complejas” con: 17, 30, 51. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

## El mapa

La mayoría de nosotros podemos aplicar lo que hemos visto y hecho en el pasado. La mayoría de nosotros podemos aplicar soluciones que han funcionado anteriormente. Todos podemos resolver problemas que hemos visto antes. Una de las habilidades poco comunes es hacer algo por primera vez. Resolver problemas que nunca hemos visto. Probar soluciones que no hemos puesto en práctica antes. Analizar problemas en nuevos contextos y de formas diferentes. Con la aceleración con que se producen los cambios, el aprender rápidamente y aplicar soluciones que funcionen la primera vez se considera una habilidad crucial. Está relacionado con arriesgarse, ser menos que perfecto, ignorar el pasado, ir en contra de lo establecido y construir nuevos caminos.

## Algunas soluciones

- 1. ¿Tiene problemas para encontrarle sentido a las cuestiones? Indague para encontrar las causas primordiales.** Siga preguntándose el porqué, vea cuántas causas puede encontrar y en cuántas categorías las puede ordenar. Esto aumenta la probabilidad de llegar a una solución mejor, ya que usted puede ver más conexiones. Los maestros del ajedrez reconocen miles de modelos de cada pieza. Busque modelos en la información, no sólo la recopile. Ordénela en categorías que tengan sentido para usted. Para entender mejor el aprendizaje nuevo y el difícil, lea *“The Future of Leadership”* de White, Hodgson y Crainer.
- 2. ¿Por dónde comenzar? Localice la esencia del problema.** ¿Cuáles son los factores o elementos claves en este problema? Por lo general, los expertos solucionan los problemas buscando los principios subyacentes y partiendo de los mismos para seguir adelante; Los menos expertos se concentran en soluciones o resultados deseados y, o bien retroceden partiendo de los mismos o se centran en los hechos superficiales. ¿Cuáles son los principios fundamentales en lo que está haciendo? Cuando haya hecho esto, busque situaciones paralelas en el pasado – su pasado, el pasado del negocio y el pasado histórico. Un error que se comete muy frecuentemente aquí es buscar en las organizaciones paralelas, porque se piensa que solamente ellas sabrán la solución. Retroceder y hacer una pregunta más general ayudará en la búsqueda de soluciones. Cuando Motorola quería saber cómo procesar los pedidos más rápidamente, no acudieron a otras empresas de productos electrónicos, sino a Domino’s Pizza y Federal Express.
- 3. ¿Cómo se puede generalizar? Identifique patrones.** Busque los modelos que se repiten en cuanto al personal, a las organizaciones o en el mundo; en general, busque los modelos que fracasan y los que triunfan. ¿Qué tenían en común los éxitos o qué estaba presente en cada fracaso que nunca estaba en el éxito? Concéntrese en los éxitos; los fracasos son más fáciles de analizar, pero no revelan en sí lo que funcionaría. Compare los éxitos, aunque no es tan entretenido, pero esto entrega información sobre los principios fundamentales. Lo que se busca es reducir las percepciones que usted tenga a principios o reglas generales que se puedan repetir. Cuando se encuentre ante un nuevo problema, esos principios más importantes y generales se aplicarán de nuevo.
- 4. ¿Quiere acelerar el ciclo de aprendizaje? Intente con soluciones diferentes y aprenda de los resultados.** No espere acertar la primera vez. Esto conduce a soluciones pasadas y de poco riesgo. Muchos estudios sobre el tema han demostrado que en el segundo o tercer intento es cuando verdaderamente entendemos la dinámica principal del problema. Para aumentar el aprendizaje, disminuya la acción y obtenga ciclos de soluciones que se concentren en hacerlos tan inmediatos como sea posible. Cuanto más frecuentes sean estos ciclos, más oportunidades de aprender se tendrá; si hacemos algo en cada uno de los tres días en vez de una cosa cada tres días, triplicaremos nuestras oportunidades de aprender y aumentaremos también las oportunidades de encontrar la respuesta correcta. Esté más dispuesto a experimentar.
- 5. ¿Necesita ayuda? Utilice a los expertos.** Busque a un experto, o expertos, en su campo funcional, técnico o empresarial y descubra cómo piensan y resuelven nuevos problemas. Pregúnteles cuáles son los principios o elementos principales que busca. Pídales que le expliquen su forma de razonar con un nuevo problema en el campo en cuestión; cuáles son las habilidades que buscan para evaluar la competencia de la gente en ese campo; las preguntas claves que hacen sobre un problema; lo que sugerirían para que usted aprendiera más rápidamente en ese campo.
- 6. ¿Necesita ir más rápido? Invierta su enfoque.** Las personas que piensan en casos opuestos cuando se les confronta con un problema tienden a hacerlo mejor. Desmenuce el problema. Pregúntese que es lo menos probable que podría ser, qué cosa no es el problema, lo que falta en el problema o lo que pueda parecerse al problema.
- 7. ¿Quiere aprender de los demás? Forme un equipo.** Los equipos formados con gente con la más amplia diversidad de origen, formación o circunstancias producen las soluciones más innovadoras a los problemas. Haga que estos individuos analicen y razonen con usted. Al trabajar en forma mancomunada, saque a colación la mayor cantidad de preguntas que pueda. Establezca una competencia con otro grupo o individuo, pidiéndoles

que trabajen exactamente en lo que usted está trabajando. Establezca también un cierto límite de tiempo para hacer un análisis y así poder deducir algunas de las prácticas y procedimientos que funcionen mejor. Busque un equipo o a un individuo que se encuentre con problemas parecidos a los suyos y establezca una serie de diálogos sobre algunos temas específicos.

- 8. ¿No puede ver los paralelos? Utilice tácticas insólitas.** ¿Cuál sería una analogía directa entre algo en que esté trabajando y un fenómeno natural? Pregúntese cuál es el paralelo de su problema en la naturaleza. Cuando las terribles olas y el movimiento de la marea amenazaban destruir el gran proyecto de construcción de su presa de los Trabajos del delta (Delta Works), los holandeses utilizaron la violencia del Mar del Norte para atraer los apilados acabando así el peligro de las inundaciones en el sur de los Países Bajos. Practique la identificación de anomalías; como los hechos inusuales que verdaderamente no encajan, la disminución de las ventas en situaciones donde deberían haber aumentado. ¿Qué implicancia tienen estas cosas peculiares en la estrategia?
- 9. ¿Hay errores? Haga rápidos experimentos y pruebas.** Hay estudios que indican que el 80% de las innovaciones ocurren en el lugar equivocado, son creadas por la gente inadecuada – (los fabricantes de tintes desarrollaron el detergente; las Post-it<sup>®</sup> Notes fueron un experimento fallido de pegamento), y de 30 a 50% de las innovaciones técnicas fallan durante las pruebas realizadas dentro de la compañía. Incluso, de los productos que salen al mercado fracasan entre un 70 y un 90%. Los resultados en los cambios realizados son el 95% de fracasos y los innovadores con más éxito hacen muchos experimentos poco costosos para incrementar las probabilidades de tener éxito.
- 10. ¿Está demasiado centrado en la solución? Tómese el tiempo para hacer preguntas y definir el problema.** Con demasiada frecuencia pensamos primero y solamente en soluciones. En los estudios sobre sesiones de resolución de problemas, existen ocho soluciones por cada pregunta. La mayoría de las reuniones sobre un problema comienzan con las soluciones que la gente ofrece. Las soluciones dadas al principio no suelen ser las mejores. Reserve el 50% del tiempo para las preguntas y para la definición del problema y el otro 50% para las soluciones. El hacer más preguntas al principio ayuda a pensar sobre el problema y a obtener más y diferentes soluciones.

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Enseñe un curso, seminario o taller sobre algo que no domine bien.
- Trabaje en un proyecto que incluya un viaje y el estudio de un asunto internacional, una adquisición, una joint venture e informe a la gerencia.
- Trabaje durante periodos cortos de tiempo en otras unidades, funciones o ubicaciones que no conozca.
- Establezca un punto de referencia sobre las prácticas de innovación, procesos, productos o servicios de los competidores, proveedores o clientes y presente un informe con recomendaciones de cambios.
- Dirija un equipo de proyecto compuesto de personas de diferentes nacionalidades.

*Only by being open to change will you have a true opportunity  
to get the most from your talent.*

Nolan Ryan – Lanzador de béisbol norteamericano

#### **Lecturas sugeridas**

- Chesbrough, H. (2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Eds.). (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. New York: Oxford University Press.
- DuFour, R., DuFour, R., Eaker, R., & Many, T. (2006). *Learning by doing: A handbook for professional learning communities at work*. Bloomington, IN: Solution Tree.
- Eichinger, R. W., & Lombardo, M. M. (2004). Learning agility as a prime indicator of potential. *Human Resource Planning*, 27(4), 12-15.
- Hartley, D. (2000). *On-demand learning: Training in the new millennium*. Amherst, MA: HRD Press.
- Honold, L. (2001). *Developing employees who love to learn: Tools, strategies, and programs for promoting learning at work*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Klein, G. A. (2002). *Intuition at work: Why developing your gut instincts will make you better at what you do*. New York: Doubleday.
- Linsky, M., & Heifetz, R. A. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Boston: Harvard Business School Press.
- Manz, C. C. (2002). *The power of failure: 27 Ways to turn life's setbacks into success*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

- McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Merriam, S. B., Caffarella, R. S., & Baumgartner, L. M. (2006). *Learning in adulthood: A comprehensive guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mitroff, I. I. (2005). *Why some companies emerge stronger and better from a crisis: 7 Essential lessons for surviving disaster*. New York: AMACOM.
- Sutton, R. I. (2007). *Weird ideas that work*. New York: Free Press.
- Thomas, R. J. (2008). *Crucibles of leadership: How to learn from experience to become a great leader*. Boston: Harvard Business School Press.
- Van der Heijden, K., Bardfield, R., Burt, G., Cairns, G., & Wright, G. (2002). *The sixth sense: Accelerating organisational learning with scenarios*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Von Oech, R. (2002). *Expect the unexpected or you won't find it: A creativity tool based on the ancient wisdom of Heraclitus*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Waitzkin, J. (2008). *The art of learning: An inner journey to optimal performance*. New York: Free Press.
- Wall, S. J. (2004). *On the fly: Executing strategy in a changing world*. New York: John Wiley & Sons.
- Wick, C. (1996). *The learning edge*. New York: McGraw-Hill.
- Wick, C., Pollock, R., Jefferson, A., & Flanagan, R. (2006). *The six disciplines of breakthrough learning: How to turn training and development into business results*. San Francisco: Pfeiffer.
- Yeung, A., Ulrich, D., Nason, S. W., & Von Glinow, M. A. (1999). *Organizational learning capability: Generating and generalizing ideas with impact*. New York: Oxford University Press.

### 33 Capacidad para escuchar

FACTOR VI: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES  
GRUPO S: SER ABIERTO Y RECEPTIVO

*I remind myself every morning: Nothing I say this day will teach me anything.  
So if I'm going to learn, I must do it by listening.*  
Larry King – Anfitrión de televisión/radio

#### Persona inexperta

- No escucha bien
- Interrumpe a la gente y termina sus frases si ésta duda un poco
- Detiene las conversaciones para presentar su tema o una solución o decisión
- No aprende demasiado a través de la interacción con los demás
- Parece no escuchar o estar muy ocupado construyendo su propia respuesta
- Muchas veces no entiende lo que los demás quieren decir
- Puede parecer una persona arrogante, impaciente o desinteresada
- Escucha a algunos grupos pero no a otros
- No repite correctamente lo que los demás tratan de comunicar

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 3,7,11,12,18,21,23,31,36,41,44,60

#### Persona experta

- Escucha con atención y en forma activa
- Escucha con paciencia a las personas hasta el final
- Puede repetir exactamente las opiniones de las personas aunque no esté de acuerdo con ellas

#### Uso excesivo de esta habilidad

- Dedicar mucho tiempo a escuchar
- Puede evitar tomar las medidas necesarias
- Los demás pueden confundir el escuchar con aprobación

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 1,9,12,13,16,17,27,34,37,38,50,57

#### Algunas causas

- Arrogante
- Defensivo
- No le interesa
- No valora a los demás
- Impaciente
- Insensible
- Escucha lo que quiere
- Está demasiado ocupado

#### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VI) "Habilidades personales e interpersonales". Esta competencia se encuentra en el Grupo (S) "Ser abierto y receptivo" con: 11, 26, 41, 44. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

#### El mapa

La capacidad para escuchar significa saber lo que los demás han dicho y han querido decir y que sientan que se les ha escuchado. La mayoría de la gente conoce las técnicas para escuchar atentamente: no interrumpir, ser capaz de parafrasear, entender el significado subyacente y aceptar los puntos de vista de los demás. El problema es que todos escuchamos bien solamente cuando queremos o tenemos que hacerlo. Lo que más tenemos que aprender es cómo escuchar cuando uno no quiere hacerlo. Recuerde, la capacidad para escuchar no significa aceptar lo que se ha dicho o incluso aceptar a la persona. Sólo escuchar.

## Algunas soluciones

- **1. ¿Necesita diagnosticar su problema para escuchar? Identifique la causa:**
  - El primero es que uno no sabe cómo escuchar. Este es el problema menos probable.
  - El segundo es que se sabe cómo escuchar pero no se hace con nadie. Esto es un poco más probable.
  - El tercero es que uno escucha atentamente a algunos, en forma neutral a otros y nada al resto. Éste es el problema más frecuente. ¿Escucha usted a alguien? ¿Al jefe? ¿Al presidente? ¿A su Madre? ¿Hijos? ¿Sacerdote/ministro/rabino/clérigo? ¿Policía? ¿Mejor amigo? ¿Mentor? ¿Cónyuge? ¿Colega fuera del trabajo? ¿Le ha expresado alguien su agradecimiento por haberle escuchado o le ha halagado por ello? Si la respuesta a cualquiera de estas preguntas es afirmativa, usted tiene un problema de selección para escuchar atentamente a los demás. Usted sabe cómo escuchar, pero lo hace sólo cuando quiere.
- **2. ¿Se le percibe como un persona que escucha sin interés? Concéntrese en escuchar lo más importante.** Primero, recuerde las ideas básicas. Debe mantenerse en silencio. Cuando habla se cierran sus oídos. Mantenga contacto visual. Tome notas. No frunza el ceño o se mueva nerviosamente. ¿Cómo saben las personas que usted lo ha comprendido? Usted parafrasea lo que han dicho hasta satisfacerles. ¿Cómo saben las personas si usted ha aceptado o rechazado lo que han dicho? Se los dice. Esperamos que lo haga con tacto si rechaza lo que han tenido que decir. Deles sus razones.
- **3. ¿Interrumpe a los demás? Sea paciente.** No interrumpa antes de que hayan terminado. No sugiera palabras cuando ellos vacilen o hagan una pausa. No termine sus frases por ellos. No les haga acabar antes de lo que quieren con frases como “Sí, ya lo sé”, “Sí, sé lo que va a decir”, o “Sí, ya he oído eso antes”. Si el tiempo es verdaderamente importante, usted puede decir: “Déjeme ver si entiendo lo que quiere decirme...” o “¿Me pregunto si podríamos resumir esto y ahorrarnos algo de tiempo...?” Finalmente, las respuestas, soluciones, conclusiones, afirmaciones y dictámenes muy temprano en la transacción paralizan a mucha gente. Es como si les hubiera dicho que ya ha tomado una decisión. Escuche primero y resuelva después.
- **4. ¿Tiene problemas para entender lo que está escuchando? Haga más preguntas.** Los que escuchan atentamente hacen muchas preguntas para entender bien lo que se dice. Preguntas indagatorias. Preguntas aclaratorias. Preguntas de confirmación; es esto lo que está diciendo. Haga una pregunta más de las que normalmente hace ahora y añada a la misma hasta que las personas le indiquen que saben que usted está verdaderamente escuchando.
- **5. ¿Deja de escuchar a algunas personas? Evite escuchar en forma selectiva.** ¿A quién escucha usted? ¿A quién no escucha? ¿Qué factores influyen en la diferencia? ¿Nivel? ¿Edad? ¿Aptitudes? ¿Inteligencia? ¿parecidos a usted o no? ¿El sexo? ¿Dirección (escucha sólo al nivel superior)? ¿Lugar? ¿Situación? ¿Sus necesidades? ¿Tiempo disponible? ¿Raza? ¿Gente que necesito o no necesito? ¿Gente que tiene algo que ofrecer o aquellos que no tienen nada? Desafíese a escuchar a aquellos a los que normalmente no escucha. Escuche el contenido. Separe el contenido de la persona. Trate de sacar algún valor de cada persona.
- **6. ¿Necesita una estructura? Controle el flujo de la conversación.** Conviértase en maestro de aquéllos que no puede escuchar por falta de tiempo. Trate de ayudarles a mejorar su capacidad de comunicación. Interrumpa para resumir. Dígales que sean más breves la próxima vez. Que vengan con más o menos datos. Estructure la conversación ayudándoles a establecer categorías y estructuras para que no divaguen. Las personas que escuchan atentamente no les indican a otros que no están escuchando o que no están interesados. No les indique en qué categoría se encuentran. Ponga su mente en neutro, asienta con la cabeza, haga preguntas y ayude.
- **7. ¿Debe lidiar con información desagradable? No deje de escuchar cuando se vuelva negativa.** ¿Qué ocurriría si lo están criticando o lo atacan personalmente? ¿Qué ocurriría si las personas no tienen razón en lo que están diciendo? Las reglas son las mismas. Usted necesita mantener la calma cuando recibe información negativa. Tiene que cambiar su forma de pensar. Cuando reciba la información, lo único que debe hacer es entender exactamente lo que la otra persona le está tratando de decir. En ese momento, no debe aceptar o rechazar. Eso viene después. Practique Aikido verbal, el antiguo arte de absorber la energía de su oponente y utilizarla para controlarle. Deje que la otra persona se desahogue, pero no reaccione directamente. Escuche. Asienta con la cabeza. Haga preguntas aclaratorias. Pero no “devuelva el golpe”. No juzgue. Manténgalo hablando hasta que desahogue sus frustraciones. Separe a la persona de los comentarios. ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 108 “Actitudes defensivas”, consejo nro. 4, para obtener ayuda sobre cómo responder a acusaciones negativas que no son ciertas. ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 12 “Manejo de conflictos”.
- **8. ¿Está enviando las señales equivocadas? Practique el detectar el lenguaje que no es oral.** La mayoría de la gente que no está escuchando, tienen una o más gestos que los delatan. Puede ser el ceño fruncido, la mirada fija, un movimiento del cuerpo, el golpear suave de los dedos o de un lápiz, interrumpir, el mostrarse

impaciente u ocupado. La mayoría de las personas conocen estos signos. ¿Los conoce usted? Pregunte a alguien en quien confíe si eso es lo que usted hace cuando no está escuchando. Trate de eliminar esos gestos.

- 9. ¿Juzga en vez de escuchar? Escuche a la gente que no le agrada.** ¿Qué es lo que otra gente ve en ellos que les gusta o que por lo menos les hace tolerarles? ¿Cuáles son sus cualidades? ¿Tiene usted algún interés en común con ellos? Hable menos y haga más preguntas para ofrecerles una segunda oportunidad. No juzgue sus motivos e intenciones; déjelo para después.
- 10. ¿Necesita tomar el mando? Guíe las conversaciones con otros cuando...**
  - Son desorganizados. Interrumpa para resumir y mantener la discusión enfocada. Aunque la interrupción no es, en general, una buena táctica, en este caso es necesaria.
  - Sólo quieren charlar. Haga preguntas para que se centren en lo que están diciendo y no responda a comentarios superficiales.
  - Quieren desahogarse de un problema. Suponga que cuando las personas le dicen algo, están buscando su comprensión; indique esto siendo capaz de resumir lo que están diciendo. No ofrezca ningún consejo.
  - Se quejan constantemente. Pídale que escriban el problema y las soluciones para luego discutirlos. Esto reduce el volumen y posiblemente dejen de quejarse.
  - Les gusta quejarse de los demás. Pregúnteles si han hablado con la persona en cuestión. Anímeles a que lo hagan. Si eso no funciona, resume lo que han dicho sin estar o no de acuerdo.

### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Establezca un punto de referencia sobre las prácticas de innovación, procesos, productos o servicios de los competidores, proveedores o clientes y presente un informe con recomendaciones de cambios.
- Trabaje unos cuantos turnos en el departamento de telemercadotecnia o de servicio al cliente, ocupándose de las quejas y preguntas de los clientes.
- Realice una encuesta sobre la satisfacción del cliente personalmente o por teléfono y presente los resultados a las personas involucradas.
- Asistir a un curso de autoconocimiento o análisis de uno mismo que incluya mecanismos de evaluación.
- Encuentre y pase tiempo con una persona experta para aprender algo en un área nueva para usted.

*No man has ever listened himself out of a job.*

Calvin Coolidge – 30º Presidente de Estados Unidos

### **Lecturas sugeridas**

- Arredondo, L. (2000). *Communicating effectively*. New York: McGraw-Hill.
- Barker, L., & Watson, K. (2001). *Listen up: At home, at work, in relationships: How to harness the power of effective listening*. Irvine, CA: Griffin Trade.
- Donoghue, P. J., & Siegel, M. E. (2005). *Are you really listening? Keys to successful communication*. Notre Dame, IN: Sorin Books.
- Harris, R. M. (2006). *The listening leader: Powerful new strategies for becoming an influential communicator*. Westport, CT: Praeger.
- Hoppe, M. H. (2007). *Active listening: Improve your ability to listen and lead*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Hybels, S., & Weaver, R. L. (2008). *Communicating effectively* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Leeds, D. (2000). *Smart questions: The essential strategy for successful managers*. New York: Berkley Trade.
- Loehr, J., & Schwartz, T. (2003). *The power of full engagement: Managing energy, not time, is the key to high performance and personal renewal*. New York: Free Press.
- Lumsden, G., & Lumsden, D. L. (2003). *Communicating in groups and teams: Sharing leadership* (4th ed.). New York: Wadsworth Publishing Company.
- Nichols, M. P. (2009). *The lost art of listening* (2nd ed.). New York: The Guilford Press.
- Steil, L. K., & Bommelje, R. K. (2004). *Listening leaders: The ten golden rules to listen, lead, and succeed*. Edina, MN: Beaver's Pond Press.

## 34 Valentía gerencial

FACTOR III: CORAJE

GRUPO H: AFRONTAR LOS PROBLEMAS

*Courage is resistance to fear, mastery of fear, not absence of fear.*

Mark Twain – Humorista, escritor satírico y conferencista

### Persona inexperta

- No es dura con los demás
- No dice las cosas en situaciones difíciles
- No sabe cómo presentar una posición difícil
- Lo sabe, pero no lo dice
- No se enfrenta a los conflictos
- Se siente intimidada por las personas en puestos superiores
- Se queda atrás y deja que otros dirijan
- Evita los conflictos y se retira en circunstancias difíciles
- Tiene miedo de cometer errores, de encontrarse en situaciones donde sólo puede ganar o perder o de tomar decisiones drásticas con su personal

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 1,4,8,9,12,13,27,37,38,43,48,57

### Persona experta

- No se guarda nada de lo que debe decir
- Brinda a los demás información actual, completa, correctiva, positiva y que conduce a la acción
- Hace saber a los otros cuál es su lugar
- Confronta de manera rápida y directa los problemas relacionados con cualquier persona o situación (no incluyendo a los colaboradores directos)
- No teme llevar a cabo acciones correctivas si es necesario

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede ser demasiado crítico
- Puede ser excesivamente directa y estricta al evaluar o al tratar temas
- Tiende a entregar pocas evaluaciones positivas y muchas negativas
- Puede poner mucho énfasis en lo negativo
- Puede discutir demasiado

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 3,7,10,11,12,19,23,26,31,33,36,41,56,60,64

### Algunas causas

- Evita el conflicto
- No puede soportar la presión
- Teme estar equivocado
- Teme perder
- Se emociona
- Le gusta ocuparse de sus propios asuntos

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (III) "Coraje". Esta competencia se encuentra en el Grupo (H) "Afrontar los problemas" con: 9, 12, 13, 57. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

Decir lo que hay que decir de una forma apropiada, en el momento apropiado y a la persona apropiada es valentía gerencial. Todos vemos, observamos, conocemos o aprendemos cosas que otros necesitan oír. Muchas veces no es algo positivo. Algo salió mal. Se ocultaron cosas o ya pasaron. Hay algo que no se está haciendo bien. Alguien no

está haciendo bien su trabajo. Alguien se está guardando algo. Alguien se ha desviado del camino apropiado. Algunos pueden hablar y enfrentar el conflicto. Ellos tienen valentía gerencial. Algunos se lo guardan para ellos. No tienen valentía gerencial.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Ha escuchado un rumor? Compruébelo.** Es mejor tener razón cuando se presenta información negativa sobre alguien o sobre la unidad de otra persona, procesos o errores. Tenga cuidado con los rumores y los chismes. Es mejor que usted haya tenido contacto directo con la información. Si no se pone a nadie en peligro, consulte otras fuentes de información. Piense en lo que pudiera ser además de su interpretación. Compruebe esas posibilidades. Piense sobre el mensaje hasta poder resumir en unas cuantas frases lo que usted cree que quiere decir y el porqué lo cree verdad. Cuando sienta o, aún mejor, sepa que usted tiene razón, no cambie de idea.
- 2. ¿Habla con las personas equivocadas? Proporcione información a la persona correcta.** La norma más importante es pasar la información a quien pueda hacer más con ella. Limite la información a una persona o a un grupo reducido si es posible. Considere decírselo a la persona relacionada con la información y déle la oportunidad de corregirlo sin continuar arriesgándose. Si eso no es posible, diríjase a sus superiores. No pase mensajes indirectos a través de mensajeros.
- 3. ¿No logra transmitir su mensaje en forma efectiva? Entregue un mensaje directo.** Sea conciso. Usted no puede mantener la atención por periodos prolongados de tiempo cuando la información es difícil de revelar. No pierda tiempo con un largo preámbulo, particularmente si la información es negativa. Si la información es negativa y el receptor de ella lo sabe, dígala de inmediato. Ellos no oirán lo positivo que usted pueda añadir de todas formas. No cargue de información a la persona o grupo, aunque tenga mucho para decir. Vaya de lo específico a lo general. Límitese a los hechos. No adorne el contenido para hacerse entender. No se exprese con demasiado sentimiento o de forma exaltada. No lo haga para herir o por venganza. No lo haga con rabia. Si hay sentimiento de por medio, espere hasta poder describirlos, no demostrarlos. La Valentía gerencial busca un mejor resultado, no la destrucción de los demás. Manténgase calmado y sereno. Si los demás no están tranquilos, no responda. Simplemente vuelva a su mensaje. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 31 “Astucia en las relaciones interpersonales”.*
- 4. ¿Se enfoca en lo negativo? Traiga una solución si puede.** A nadie le gustan las críticas. Todos aprecian a una persona que soluciona problemas. Dele a las personas formas para mejorar; no descargue simplemente los problemas y se marche. Dígales lo que cree que sería mejor en este caso – hágale ver un resultado diferente. Ayude a los demás a ver las consecuencias; les puede preguntar lo que piensan y les puede decir cuáles son las consecuencias si usted participara personalmente (“dudo que trabaje con usted en el proyecto X otra vez”).
- 5. ¿Molesta a los demás? Demuestre una fuerte preocupación.** No olvide el dramatismo de la situación – incluso si usted tiene toda la razón, los sentimientos serán intensos. Si tiene que ser duro con alguien, también puede identificarse con los sentimientos que este individuo tenga o le puede ayudar a animarse cuando la discusión se haga más positiva. Ensaye mentalmente lo peor que pudiera ocurrir. Anticipe lo que la persona pueda decir y prepare las respuestas para que no le puedan sorprender. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 12 “Manejo de conflictos”.*
- 6. ¿Toma por sorpresa a los demás? Elija el tiempo y el lugar apropiados.** Las organizaciones son un laberinto complejo de circunscripciones, problemas y rivalidades compuestas de grandes egos, personalidades sensibles y protectores del imperio. Todavía peor, están pobladas por personas, lo que complica a las organizaciones aún más. La astucia política consiste, además, en tener que expresar mensajes negativos en dicho laberinto, con un mínimo de “ruido” y con un máximo de eficacia. Sea audaz, pero tenga cuidado. Entregue el mensaje en privado. Indique a la persona el tema que usted vaya a tratar, por ejemplo. “Me preocupa la forma en que se está tratando a X y me gustaría hablar con usted sobre ello”. Considere el aspecto político, pero no permita que le desvíe de sus intenciones. escoja el momento adecuado. Un ambiente relajado. Hágalo cuando tenga suficiente tiempo; no lo intente en el ascensor. Si es posible, deje que la otra persona elija el momento y el lugar. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 38 “Agilidad organizativa” y el nro. 48 “Agudeza política”.*
- 7. ¿No le preocupa? Vuelva a la lucha.** ¿No es asunto suyo? ¿Tiende a ser tímido en situaciones donde tiene que demostrar valor como jefe? ¿Por qué? ¿Qué cosa se lo está impidiendo? ¿Tiende a rendirse en situaciones difíciles, tiene miedo a revelar sus verdaderos sentimientos, no le gusta el conflicto, qué es? Pregúntese – cuál es la desventaja de decir lo que usted cree que es correcto y que eventualmente podría ayudar a la organización, aunque también podría causarle daño a alguien a corto plazo. ¿Y si pudiera estar equivocado? Trate de ver cada interpretación errónea como oportunidades para aprender. ¿Y si usted fuera la persona o el grupo objetivo? ¿Aunque pueda hacerle daño, podría apreciar el hecho de que alguien le trajera la información a tiempo para

poder solucionar el problema con un mínimo de consecuencias? ¿Qué pensaría de una persona sobre la que luego descubriera que tenía la información que le podría haber ahorrado una gran cantidad de tiempo y energía política para solucionar el problema? Siga sus convicciones. El procedimiento debido. Arriésguese y sea responsable aunque pierda. La gente tendrá una mejor opinión de usted a la larga. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 12 “Manejo de conflictos” y el nro. 57 “Autosuficiencia”.*

- 8. ¿Es algo personal? Concéntrese en el comportamiento, no en la persona.** Si usted es parte de la situación y pasa la información a alguien que no cumplió con lo que usted esperaba, no se aparte de los hechos ni de las consecuencias para usted. Separe lo sucedido de la persona. Está bien estar enojado por el comportamiento de la persona, pero no con la persona en sí, a menos que sea una transgresión recurrente. La mayoría de las veces, la otra persona no aceptará el mensaje la primera vez que se lo entregue. “No me agradó la forma en que usted presentó mi postura en la reunión de personal”. Muchos se ponen a la defensiva. No tratan de entender la situación de la entrega. Simplemente pase la suficiente información como para asegurarse de que la otra persona la entendió. Dele suficiente tiempo para absorber la información. No busque una aceptación inmediata. Ni que se lo agradezca. Sólo entregue el mensaje en forma clara y firme. No amenace. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 11 “Compostura”.*
- 9. ¿No lo escuchan? Recorra a sus superiores si es necesario.** Algunas veces la situación es lo suficientemente seria como para tomar una acción más drástica. Tenga en mente que usted hace esto para el beneficio de los demás en la organización y no para vengarse u obtener alguna ventaja personal; por eso prepárese para llegar al final de la situación aunque tenga que enfrentarse a un colega o incluso a un superior. Si su mensaje inicial es rechazado, tapado, negado, escondido o cambiado y todavía está convencido de que es verdad, recurra a sus superiores hasta que el problema se solucione o hasta que alguien que esté dos o más niveles por encima del suyo le pida que lo deje. Si tiene usted un mentor, pídale su consejo durante el transcurso de la situación. Precaución: En un estudio sobre “chivatos”, el 100% de los fracasados habló en términos generales, conectando sus mensajes a valores nobles como la integridad. Todos los éxitos estaban relacionados con el tema específico como tal; los problemas y las consecuencias. No generalizaban en absoluto.
- 10. ¿Tiene reputación de ser negativo? Establezca un equilibrio en su mensaje.** No gane la reputación de ser un verdugo o el crítico oficial de la organización. Trate de distribuir tanta información positiva como negativa en el transcurso del tiempo. Siga la trayectoria de los perdedores – si tiene que trabajar con esta gente otra vez, haga algo más tarde para mostrar su buena disposición. Halágueles en sus éxitos, comparta algo con ellos y ayúdeles a conseguir algo. Usted tiene que encontrar el equilibrio. Elija sus batallas. Si se gana la reputación de ser un “trae malas” o un Don Quijote, cualquier cosa que usted diga se descartará y se encontrará con una creciente resistencia, aunque claramente tenga razón.

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Dirija a un grupo de personas durante una etapa de crisis empresarial de importancia.
- Dirija un proyecto de reducción de costes.
- Ayude con el cierre de una fábrica, oficina regional, línea de productos, un negocio, una operación, etc.
- Haga la “autopsia” de un proyecto fallido y preséntela a las personas involucradas.
- Trabaje en un equipo que esté examinando el plan de reorganización donde vaya a haber más gente que puestos de trabajo.

*Courage is rightly esteemed the first of human qualities . . .  
because it is the quality which guarantees all others.*

Winston Churchill – Ex Primer Ministro Británico, orador,  
historiador, escritor ganador del premio Nobel y artista

#### **Lecturas sugeridas**

- Ackerman, L. D. (2000). *Identity is destiny*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (2007). *Leaders: Strategies for taking charge* (2nd ed.). New York: HarperBusiness.
- Bossidy, L. A. (2002). *The job no CEO should delegate* (HBR OnPoint Enhanced Edition). Boston: *Harvard Business Review*.
- Caponigro, J. R. (2000). *The crisis counselor: A step-by-step guide to managing a business crisis*. Chicago: Contemporary Books.
- Chaleff, I. (2003). *The courageous follower: Standing up to and for our leaders*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Collins, J. (2001). *Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve* (HBR OnPoint Enhanced Edition). Boston: *Harvard Business Review*.

- Diffenderffer, B. (2005). *The Samurai leader: Winning business battles with the wisdom, honor and courage of the Samurai code*. Naperville, IL: Sourcebooks, Inc.
- Dilenschneider, R. L. (2005). *A time for heroes: Business leaders, politicians, and other notables explore the nature of heroism*. Santa Monica, CA: Phoenix Books.
- Downs, A. (2000). *The fearless executive: Finding the courage to trust your talents and be the leader you are meant to be*. New York: AMACOM.
- George, B., & Sims, P. (2007). *True north: Discover your authentic leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goleman, D., McKee, A., & Boyatzis, R. E. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Klein, M., & Napier, R. (2003). *The courage to act: 5 Factors of courage to transform business*. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lee, G., & Elliott-Lee, D. (2006). *Courage: The backbone of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Linsky, M., & Heifetz, R. A. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Boston: Harvard Business School Press.
- Reardon, K. K. (2007). Courage as a skill. *Harvard Business Review* 85(1), 58-64.
- Thornton, P. B. (2002). *Be the leader, make the difference*. Irvine, CA: Griffin Trade Paperback.
- Treasurer, B. (2008). *Courage goes to work: How to build backbones, boost performance, and get results*. San Francisco: Berrett-Koehler.

## 35 Administración y medición del trabajo

FACTOR II: HABILIDADES OPERATIVAS

GRUPO F: CONSEGUIR LOS OBJETIVOS INVOLUCRANDO A OTROS

*The man who complains about the way the ball bounces  
is likely to be the one who dropped it.*

Lou Holtz – Comentarista de televisión norteamericano  
y ex entrenador de la Asociación Atlética Universitaria (NCAA)  
y de la Liga Nacional de Fútbol (NFL).

### Persona inexperta

- No utiliza metas y objetivos para dirigir su trabajo y a los demás
- Es una persona desordenada en la asignación y evaluación del trabajo
- No es específica en la asignación de responsabilidades
- Simplemente entrega tareas a la gente, sin objetivos o prioridades
- No controla bien el tiempo que se emplea en el proyecto y no proporciona información sobre los resultados del trabajo en ejecución
- No aporta comentarios sobre el trabajo en proceso
- No establece hitos y formas para que la gente se auto evalúe

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 5,9,12,13,18,20,24,27,39,47,52,53,63

### Persona experta

- Asigna con claridad la responsabilidad de efectuar tareas y de tomar decisiones
- Establece objetivos y medidas claras
- Supervisa el proceso, el progreso y los resultados del trabajo
- Elabora mecanismos de evaluación dentro del trabajo

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede controlar en exceso
- Puede menospreciar a los demás
- Puede dar demasiadas órdenes y no dar autoridad

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 3,14,18,19,26,33,36,44,57,60,63,64,65

### Algunas causas

- Evite el conflicto inherente al establecimiento de objetivos difíciles
- Desorganizado; no piensa ordenadamente sobre el trabajo o las tareas
- Falto de experiencia
- No está personalmente orientado a los objetivos; no utiliza metas
- No administra bien el tiempo; no tiene tiempo para hacerlo

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (II) "Habilidades operativas". Esta competencia se encuentra en el Grupo (F) "Conseguir los objetivos involucrando a otros" con: 18, 19, 20, 27. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

A la mayoría de los individuos les gusta tener objetivos. Les gusta medirlos ellos mismos frente a las normas determinadas. Les gusta ver quien puede correr más rápido, sacar más puntos, saltar más alto y trabajar mejor. Les gusta ser evaluados por personas que respetan y que les aportan algo en su vida y en su trabajo. Les gusta tener objetivos realistas pero extensos, objetivos que no se sabe de antemano si serán capaces de alcanzar. Los objetivos pueden proporcionar imparcialidad; una forma más equitativa de comparar una con otra. A la gente le gusta todavía

más cuando participa en un proceso justo para establecer objetivos; es aún más motivador para ellos participar en la definición de los mismos.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Cuál es el objetivo? Establezca metas claras.** Usted debe establecer objetivos antes de asignar los proyectos, el trabajo y la tarea. Los objetivos ayudan a la gente a concentrarse en el tiempo y en sus esfuerzos. Les permite ejecutar su trabajo de forma más eficaz. La mayoría de la gente no quiere perder tiempo. Quieren hacer su trabajo bien. Aprenda sobre la administración por objetivos (MBO, por sus siglas en inglés). Lea un libro sobre el tema. Aunque usted no esté interesado en una aplicación completa, todos los principios sobre establecer objetivos estarán contenidos en el libro. Asista a un curso sobre establecer objetivos.
- 2. ¿A qué se parece el éxito? Enfóquese en las mediciones.** ¿Cómo determinaría si se ha alcanzado un objetivo? Si lo que ha pedido a otros que hagan se ha hecho, ¿en qué resultados nos podemos poner de acuerdo como la forma de medir el éxito? La mayoría de los grupos pueden inventar medidas diferentes a las convencionales pero que son más importantes para ellos. Pídales que lo hagan.
- 3. ¿Busca datos? Haga que su gente participe en el establecimiento de objetivos.** Las personas tendrán más motivación al contribuir en la determinación y medida de los mismos. La mayoría no boicoteará el esfuerzo apoyando objetivos poco importante. Es muy probable que establezcan objetivos mucho más altos de lo que usted haría.
- 4. ¿Tiene dificultades con la igualdad de oportunidades? Ajuste las metas a la persona.** La gente es diferente. Usted tiene que encontrar una correlación entre los objetivos y cada persona que usted dirige. Cada individuo responde de forma diferente a los objetivos. Algunos prefieren los objetivos amplios; y otros se desempeñan mejor en su trabajo cuando pueden alcanzarlos antes de tiempo. ¿Cómo le gustan a usted sus objetivos? ¿Ha trabajado alguna vez con alguien que reaccionara de forma muy diferente a usted ante los objetivos? ¿Cuál era la diferencia? Trate de relacionar los objetivos al “punto de reacción” de cada uno. No trate a la gente por igual en relación con los objetivos que establezca y a la forma en que lo haga. Si deja que cada individuo participe en el proceso, se realizará automáticamente parte de la correlación mencionada anteriormente.
- 5. ¿Tiene suficiente claridad? Establezca expectativas bien claras.** Usted tiene que ser específico sobre los objetivos: cómo van a ser medidos y los beneficios y consecuencias para los que los consigan bien, los que los hayan casi conseguido o los que fracasen en conseguirlos. Distribuya la información oralmente y por escrito si puede.
- 6. ¿Mantiene un registro adecuado del progreso? Ayude a la gente a visualizar el progreso.** Establezca un procedimiento para controlar el progreso hacia los objetivos. A la gente le gusta tener formas de medir. Les gusta medir lo que hacen. Es como el termómetro en el hall de United Way.
- 7. ¿Tiene problemas para dar información y opiniones? Conozca las pautas para proveer información y opiniones efectivas.** Ofrezca tanta información y opiniones como le permita su tiempo. La mayoría de la gente se siente motivada con recibir la información y opiniones durante el proceso en lugar de hacerlo una vez alcanzado el objetivo por tres razones.
  - Primero, les ayuda a corregir a tiempo lo que están haciendo para alcanzar el objetivo; pueden hacer correcciones a mitad de camino.
  - Segundo, les demuestra la importancia de lo que están haciendo y que usted está ansioso por ayudarles.
  - Tercero, no se trata de sorprenderlos en un error y luego darles información, opiniones negativas y criticar después del hecho.
- 8. ¿Está listo para adaptar sus metas? Sea flexible.** Las cosas cambian siempre. Prepárese para cambiar los objetivos cuando se encuentre con información que lo exija. Anticipe lo que pueda salir mal. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 47 “Planificación”.*
- 9. ¿Hace un seguimiento? Haga un seguimiento con recompensas y consecuencias.** Celebre los éxitos, halague al que lo haya conseguido y dedique tiempo a los que hayan fracasado para discutir lo que haya podido ser la causa del fracaso. Cumpla con las recompensas o consecuencias que haya prometido. Si no hace lo que dijo que iba a hacer, nadie le prestará atención al próximo objetivo y a las consecuencias que establezca.
- 10. ¿Está tomando el control de su propio destino? Establezca objetivos para usted mismo en su trabajo y en su trayectoria profesional.** Acostúmbrase a medir lo que realiza. Pida ayuda a su jefe para establecer objetivos y que le proporcione información y opiniones de forma continua. De esa manera, usted sabrá mejor el efecto que los objetivos tendrán en los demás.

- **11. ¿Quiere eficiencia? Mantenga a la gente enfocada en su trabajo.** La ejecución de varias tareas es antieconómico. De acuerdo con un estudio, todas las acciones que hacen perder el tiempo, la peor puede ser pedirle a la gente que cambie una y otra vez de proyecto entre tres o más proyectos. La gente necesita orientarse, cambiar de ritmo, moverse físicamente y encontrar las cosas. Los estudios respaldan el sentido común aquí. La ejecución de varias tareas no siempre funciona. Poca gente lo puede hacer con éxito. Gran parte de la gente debe trabajar en un proyecto a la vez.
- **12. ¿Cómo controla la productividad? Mida la actividad (además de medir las repercusiones y los resultados).** Digamos que compró algún equipo. ¿Cuánta gente necesita para hacerlo funcionar? ¿Cuánto tiempo les llevará? ¿Reparaciones? ¿Cuánto tiempo? La contabilidad basada en la actividad mide el costo de hacer o no hacer una tarea. Al examinar el trabajo detenidamente en términos de tiempo, se pueden determinar las tareas esenciales y las no esenciales (aquellas que son menos importantes porque el tiempo invertido no es conveniente). Empleando este método, un grupo de enfermeras duplicó su productividad.
- **13. ¿Puede poner en orden los recursos? Equilibre el tiempo, los costos y los recursos.** Los excesos en el costo a veces son buenos. En un estudio de McKinsey, por cada 10% de demora en la duración esperada de un producto, hay una pérdida de casi el 30% en las ganancias potenciales. McKinsey encontró, en contraste, que si el proyecto está pasado en más del 50% del presupuesto, pero el producto sale a tiempo, la pérdida es de sólo el 3% de la ganancia potencial. Como el ciclo de vida de la mayoría de los productos está disminuyendo, no se rija demasiado por la ganancia potencial adhiriéndose rigidamente a los datos de costo. Si tiene datos sobre la vida de un producto y la curva esperada de las ventas, usted puede determinar la mejor estrategia.

#### Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto

- Dirija un proyecto de reducción de costos.
- Audite el exceso de costos para evaluar el problema y presente los resultados a la persona o personas involucradas.
- Dirija un grupo de gente de bajas competencias o bajo desempeño durante una tarea que no podrían hacer por sí mismos.
- Forme un equipo especial de personas diversas para realizar una tarea difícil.
- Dirija un grupo de gente en una operación de rápida expansión o crecimiento.

*Drive thy business or it will drive thee.*

Benjamin Franklin – Científico, autor,  
inventor, hombre de estado y diplomático norteamericano

#### Lecturas sugeridas

- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2006). Talentship and HR measurement and analysis: From ROI to strategic organizational change. *Human Resource Planning*, 29(1), 25-33.
- Cohen, D. J., & Graham, R. J. (2001). *The project manager's MBA: How to translate project decisions into business success*. New York: Jossey-Bass.
- Eichinger, R. W., Ruyle, K. E., & Lombardo, M. M. (2007). *FYI™ For Performance Management: Universal dimensions for success*. Minneapolis, MN: Lominger International: A Korn/Ferry Company.
- Fitz-enz, J. (2000). *The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance*. New York: AMACOM.
- Fitz-enz, J. (2002). *How to measure human resources management* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Friedlob, G. T., Schleifer, L. L. F., & Plewa, F. J. (2002). *Essentials of corporate performance measurement*. New York: John Wiley & Sons.
- Gerson, R. F., & Gerson, R. G. (2006). *Positive performance improvement: A new paradigm for optimizing your workforce*. Thousand Oaks, CA: Davies-Black Publishing.
- Gupta, P., & Wiggenhorn, A. W. (2006). *Six Sigma business scorecard: Creating a comprehensive corporate performance measurement system* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2005). *Transferring learning to behavior: Using the four levels to improve performance*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Luecke, R., & Hall, B. J. (2006). *Performance management: Measure and improve the effectiveness of your employees*. Boston: Harvard Business School Press.

- Napier, R., & McDaniel, R. (2006). *Measuring what matters: Simplified tools for aligning teams and their stakeholders*. Thousand Oaks, CA: Davies-Black Publishing.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results* (2nd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Rampersad, H. K. (2003). *Total performance scorecard: Redefining management to achieve performance with integrity*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Schiemann, W. A. (2006). People equity: A new paradigm for measuring and managing human capital. *Human Resource Planning*, 29(1), 34-44.
- Sullivan, J. (2003). *HR metrics the world-class way*. Peterborough, NH: Kennedy Information, Inc.
- Wade, D., & Recardo, R. (2001). *Corporate performance management: How to build a better organization through measurement-driven, strategic alignment*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Weiss, D. S., & Finn, R. (2005). HR metrics that count: Aligning human capital management to business results. *Human Resource Planning*, 28(1), 49-60.

## 36 Habilidad de motivar personas

FACTOR VI: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES  
GRUPO Q: SERVIR DE INSPIRACIÓN PARA OTRAS PERSONAS

*People often say that motivation doesn't last.  
Well, neither does bathing...that's why we recommend it daily.*  
Zig Ziglar – Autor, vendedor y conferenciante motivacional norteamericano

### Persona inexperta

- No sabe lo que motiva a los demás o cómo hacerlo
- La gente bajo su dirección no rinde lo debido
- Es una persona que concede poca autoridad a los demás, por lo que la gente no quiere trabajar bajo su dirección o con ella
- Puede tener un sólo un estilo para tratar con la gente, tiene modelos muy simplistas de motivación o puede que no se preocupe tanto como la gran mayoría lo hace; puede estar interesada solamente en sacar el trabajo
- Puede tener problemas con gente distinta a él/ella
- Puede malinterpretar a la gente y no entender sus necesidades
- Puede ser crítico y estereotipar a la gente
- Desmotiva a los demás, bien sea voluntaria o involuntariamente

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 1,7,12,13,16,18,19,20,21,27,31,33,37,39,47,49,53,60,65

### Persona experta

- Crea un clima que incentiva a los demás a hacer su trabajo del mejor modo posible
- Puede motivar a muchos tipos de colaboradores directos y participantes de equipos o proyectos
- Determina qué motiva a cada persona y lo usa para obtener lo máximo de la misma
- Facilita las tareas y la toma de decisiones
- Otorga autoridad a los demás
- Pide sugerencias a cada cual y les hace sentir que son parte del equipo
- Hace sentir a los demás que el trabajo que realizan es importante
- Es agradable trabajar con esa persona o para ella

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede no crear un buen espíritu de equipo al preocuparse demasiado por los individuos
- Puede dar la impresión de no ser imparcial al tratar a cada persona de forma individual
- Puede ser incapaz de tomar decisiones drásticas incluso cuando la situación lo precise
- Puede tardar demasiado en obtener información
- Puede mostrarse reacia a asignar trabajos que tengan plazo límite

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 9,12,13,18,19,20,34,35,37,50,52,56,57,60

### Algunas causas

- Aplica un solo estilo en todas las situaciones
- Cree que todo el mundo debería estar motivado naturalmente
- No cree que la motivación sea necesaria o importante
- Tiene dificultad hablando con gente que no es como usted
- Crítico con los demás
- Prefiere tratar a todos de la misma forma
- Ideas demasiado simples sobre la motivación

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VI) "Habilidades personales e interpersonales". Esta competencia se encuentra en el Grupo (Q) "Servir de inspiración para otras personas" con: 37, 60, 65. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

## El mapa

Cuando la gente está motivada pueden ocurrir grandes cosas. Piense en tres logros de los que esté orgulloso, después considere lo motivado que estaba para conseguirlos. De la misma forma, si puede averiguar lo que motiva a los demás, sus logros y los de usted serán mayores. Algunos jefes creen que los individuos se sienten motivados automáticamente y que el pensar en la motivación es una condición estándar de cada persona. Algunos jefes creen que todos deben estar tan motivados como ellos sobre el trabajo y la organización. Raramente eso es así. El hecho es que la gente es distinta. Cada persona es distinta en la forma en que se motiva y mantiene motivada. Ser competente en esta área incluye creer que la motivación es el trabajo del jefe, que todos somos diferentes y que la forma de motivar a cada individuo varía ligeramente.

## Algunas soluciones

- 1. ¿Está confundido por los procesos de motivación de los demás? Estudie bien sobre el tema.** Siga las reglas básicas de inspirar a otros, como se indica en libros como *“People Skills”* de Robert Bolton o *“Thriving on Chaos”* de Tom Peters. Deje saber a la gente que lo que hacen es importante. Sea agradecido. Ofrezca su ayuda y pídala. Proporcione libertad para que la gente haga su trabajo. Proporcione también varias tareas. Sorprenda a la gente con proyectos enriquecedores y desafiantes. Demuestre interés en las trayectorias profesionales de los demás. Adopte una actitud de aprendizaje hacia los errores. Celebre el éxito, prepare medidas visibles y aceptadas para la ejecución del trabajo, etc. A menudo, la gente se comporta correctamente, pero no hay consecuencias. Aunque a veces, por falta de tiempo, es difícil reconocer, celebrar y ocasionalmente criticar, no olvide reforzar lo que quiere. Como regla práctica, una relación de 4 comentarios positivos a 1 negativo es óptima.
- 2. ¿Está apostando a los motivadores incorrectos? Conozca las probabilidades de motivar a los demás.** Conozca las probabilidades de motivar a los demás. Según los resultados de las investigaciones hechas por Rewick y Lawler, lo que motiva más en el trabajo es: 1. la dificultad del trabajo, 2. el conseguir algo importante, 3. el aprender algo nuevo, 4. el autodesarrollo, 5. la autonomía. La paga (12º), simpatía (14º), el elogio (15º) o la oportunidad de ascender de puesto (17º) no son insignificantes, pero son elementos superficiales si los comparamos con los anteriores. Proporcione los desafíos, presente las razones por las que el proyecto vale la pena, cree un modo de pensar común, establezca oportunidades de aprendizaje y crecimiento, proporcione autonomía y podrá hacer que la mayoría de la gente responda favorablemente.
- 3. ¿Tiene dificultades para establecer metas efectivas? Utilice amplios objetivos para motivar.** Muchas personas se sienten inspiradas al tener objetivos razonables. Les gusta medirlos ellos mismos frente a las normas determinadas. Les gusta ver quién puede hacerlo primero, sacar la puntuación más alta y trabajar mejor. Les gustan los objetivos realistas, pero amplios. La gente trabaja más duro cuando tienen entre 1/2 y 2/3 de oportunidades de triunfar y algún control sobre cómo realizar el trabajo. La gente se siente mucho más motivada cuando participa en establecer los objetivos. Establezca sólo retos imposibles de conseguir y nuevas tareas para la gente (su primera negociación, su primera presentación, etc.) *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 35 “Administración y medición del trabajo”.*
- 4. ¿Tiene problemas con los gestos no verbales? Aprenda a interpretar las señales de motivación de la gente.** ¿Qué es lo que hacen primero? ¿Qué es lo que enfatizan en su presentación? ¿Con qué se emocionan? ¿Qué valores son importantes para ellos?
  - Lo primero. ¿Va esta persona primero a los demás, espera y estudia, se queja, discute los sentimientos o toma acción? Estas son las orientaciones básicas de las personas que revelan lo que es importante para ellas. Utilícelas para motivar.
  - Contenido de la presentación. Puede que las personas se concentren en los detalles, conceptos, sentimientos o en otras personas durante sus presentaciones. Esto le puede decir otra vez cómo ser aceptados por ellos al imitar aquello donde ponen su énfasis. Aunque la mayoría de nosotros nos adaptamos naturalmente, (ofrecemos detalles a las personas detallistas), es muy probable que en las relaciones problemáticas usted no pueda encontrar los puntos en común con la otra persona. Ésta le ofrece detalles y usted habla de la gente, por ejemplo.
  - Emoción. Usted necesita saber lo que provoca que la gente tome acción, ya que un error puede hacer que lo etiqueten de insensible ante los demás. La única solución en este caso es ver lo que – realmente les preocupa.
  - Valores. Aplique la misma forma de razonar a los valores de los demás. ¿Hablan en sus conversaciones de dinero, reconocimiento, integridad, eficacia en su trabajo diario?

El averiguar lo que les motiva le puede mostrar otra forma fácil de cómo ser aceptado por cualquiera de ellos. Una vez que sepa estas reglas básicas, necesita seguir las normas principales que se describen en esta sección sobre Habilidad de motivar personas.

- 5. ¿Es crítico? Elimine su costumbre de juzgar a los demás.** Al tratar de acercarse a alguien, procure no juzgarle. Usted no tiene que estar de acuerdo, simplemente tiene que entender para poder motivar. El hecho de que usted no se sentiría motivado de esa manera no es relevante.
- 6. ¿No se relaciona? Sea capaz de hablar el lenguaje de otros a su nivel.** Esto demuestra respeto por su forma de pensar. El hablar su lenguaje les facilita el hablar con usted y el darle la información que usted necesita para que se motive.
- 7. ¿Se cierra a los demás? Incorpore a la otra persona en su mundo.** Explíquelo las categorías conceptuales que usted tiene. Para tratar con usted esta persona tiene que saber cómo piensa usted y el porqué de su razonamiento. Explíquelo su punto de vista – las preguntas que hace, los factores en los que está interesado. Si no puede explicar su forma de razonar, el otro individuo no sabrá cómo tratar con usted de forma efectiva. Es más fácil seguir a alguien o algo que se entiende.
- 8. ¿Es todo negocios? Conózcalos a nivel personal.** Sepa tres cosas no relacionadas al trabajo sobre cada uno – sus intereses y aficiones, sus hijos, o algo sobre lo que pueda conversar. El mundo es un pañuelo. Si le hace algunas preguntas personales a la gente, encontrará que tiene algo en común con casi todos. El tener algo en común ayuda a reforzar la relación con la otra persona y a individualizar la forma de motivar.
- 9. ¿Evita los casos duros? Cambie algo negativo por algo que motive.** Si una persona se puede molestar por algo determinado, también responderá a una ayuda determinada. Si la persona responde de forma cerrada, es posible que necesite su ayuda para cambiar a algo más aceptable y que forme parte de la corriente principal. Si el individuo no tiene motivación, busque las causas personales y profesionales. Esta persona puede responder a los retos del trabajo. Si es muy ingenuo, ayúdele a aprender el funcionamiento de las cosas.
- 10. ¿Da muchas órdenes? Haga que la gente se involucre más con el trabajo que hace.** Dele delegue y faculte lo más que pueda. Haga participar a los demás en el establecimiento de objetivos y en la determinación del proceso de trabajo para lograr los objetivos. Pídales su opinión sobre las decisiones que se deben tomar. Hágales partícipes en la evaluación del trabajo de la unidad. Comparta los éxitos y los fracasos. Analice los fracasos en conjunto. Utilice todo su potencial.
- 11. ¿Tiene problemas para entender qué cosas motivan a la gente? Descubra por qué la gente hace lo que hace.** Siga las consecuencias reales. Una compañía tenía un millón de dólares en pérdidas por concepto de robos por año, tanto en contra de la compañía como en contra de los empleados. Contrataron a un afamado sicólogo, Gary Latham, quien hizo una cantidad de preguntas sobre los beneficios y el costo de ser honesto o de robar. La gerencia superior, por supuesto, originalmente quería instalar cámaras ocultas y contratar detectives. ¡Rechazaron esto cuando Latham les dijo que los mismos ladrones habían sugerido esta solución! Querían robar las cámaras para aumentar la emoción que sienten al robar. (Casi nunca vendían y ni siquiera usaban lo que robaban.) Además, poca gente esperaba que hubiera una sanción real de ser atrapados (protección fuerte del sindicato). Lo hacían porque podían. Esencialmente, al preguntar a la gente por qué hace lo que hace, en lugar de asumir lo que hace, la compañía llegó a una solución mejor: Creó un sistema de biblioteca donde los empleados podían pedir prestado todo lo que había sido robado anteriormente. Segundo, declaró un día de amnistía, de modo que se pudieran devolver todos los artículos robados. ¿El resultado? Se devolvieron casi todos los artículos robados y el robo disminuyó a casi cero en los tres años siguientes.

Este ejemplo no tiene nada que ver con las estrategias para detener el robo. Establecer una biblioteca puede ser un desastre en muchas organizaciones. Lo que demuestra es cómo entender por qué la gente hace lo que hace:

- Confidencialidad absoluta, a menudo utilizando a terceros para recopilar información.
- Descubra cuáles son las consecuencias positivas y negativas para la persona. En este caso, ¿cuáles son las cosas positivas y negativas de ser honesto o deshonesto?
- Una vez que entienda las consecuencias o los resultados anticipados, entenderá el comportamiento.
- Cambie las consecuencias y cambiará la conducta.
- Esta misma técnica se ha utilizado para entender por qué los clientes eligen a la competencia y cómo recuperar a un cliente. También se ha utilizado para superar la resistencia al cambio. La lógica es la misma. ¿Cuáles son las cosas positivas y negativas de adoptar un cambio o de resistirse a él? ¿Cuáles son las cosas positivas y negativas de permanecer con nosotros en lugar de irse con la competencia?

### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Dirija un grupo temporal de gente “inmadura” e inexperta, como su entrenador, profesor, guía, mentor, etc.

- Dirija un grupo de personas que sean más grandes y/o más experimentadas para llevar a cabo una tarea.
- Sea un agente de cambio; cree un símbolo para el cambio; lleve adelante el eslogan; abogue por un cambio significativo y su implementación.
- Cree equipos que fomenten la participación de los empleados.
- Integre sistemas, procesos o procedimientos diversos a través de unidades descentralizadas y/o dispersas.

*In motivating people, you've got to engage their minds and their hearts.*

*I motivate people, I hope, by example—and perhaps by excitement,  
by having productive ideas to make others feel involved.*

Rupert Murdoch – Magnate de los medios globales  
de comunicación austríaco- americano

### **Lecturas sugeridas**

- Adair, J. (2003). *The inspirational leader*. London: Kogan Page.
- Carlaw, M., Carlaw, P., Deming, V. K., & Friedmann, K. (2002). *Managing and motivating contact center employees: Tools and techniques for inspiring outstanding performance from your frontline staff*. New York: McGraw-Hill.
- Charan, R. (2007). *Know-how: The 8 skills that separate people who perform from those who don't*. New York: Crown Business.
- Cloke, K., & Goldsmith, J. (2003). *The art of waking people up: Cultivating awareness and authenticity at work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Craimer, S. (2001). *Motivating the new generation: Modern motivation techniques*. New York: BrownHerron Publishing.
- Deems, R. S., & Deems, T. A. (2003). *Leading in tough times: The manager's guide to responsibility, trust, and motivation*. Amherst, MA: HRD Press.
- Deeprouse, D. (2006). *How to recognize and reward employees: 150 Ways to inspire peak performance (2nd ed.)*. New York: AMACOM.
- Glanz, B. A. (2002). *Handle with CARE: Motivating and retaining employees*. New York: McGraw-Hill Trade.
- Gostick, A., & Elton, C. (2007). *The carrot principle: How the best managers use recognition to engage their employees, retain talent, and drive performance*. New York: Free Press.
- Grensing-Pophal, L. (2003). *Motivating today's employees*. Bellingham, WA: Self-Counsel Press.
- Hiam, A. (2003). *Motivational management: Inspiring your people for maximum performance*. New York: AMACOM.
- Karp, H. (2002). *Bridging the boomer-Xer gap: Creating authentic teams for high performance at work*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *Encouraging the heart: A leader's guide to rewarding and recognizing others*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Manville, B., & Kerr, S. (2003). *Harvard Business Review on motivating people*. Boston: Harvard Business School Press.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- McKenna, P. J., & Maister, D. H. (2002). *First among equals: How to manage a group of professionals*. New York: Free Press.
- Podmoroff, D. (2005). *365 Ways to motivate and reward your employees every day: With little or no money*. Ocala, FL: Atlantic Publishing Group.
- Scott, W. J., Miller, T., III, & Scott, M. W. (2001). *Motivating others: Bringing out the best in people*. Bloomington, IN: 1stBooks Library.

## 37 Negociación

FACTOR VI: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES  
GRUPO Q: SERVIR DE INSPIRACIÓN PARA OTRAS PERSONAS

*Start out with an ideal and end up with a deal.*

Karl Albrecht – Emprendedor alemán

### Persona inexperta

- No negocia bien y no logra mucho
- Tiende a utilizar tácticas ineficaces; es demasiado duro o demasiado blando, es posible que quiera imponer sus puntos de vista todo el tiempo o que otorgue demasiadas concesiones para conseguir el acuerdo
- No controla bien el conflicto y no puede confrontar bien los ataques, las rivalidades o lo que no es negociable
- Puede ser una persona retraída y tener miedo de tomar decisiones difíciles
- No sabe escuchar
- Puede que no sepa cómo encontrar un término medio o simplemente no lo busca
- Puede hacer mucho aspaviento y hacer demasiado daño a las relaciones
- Puede que no sepa ser diplomática, directa y cortés

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 2,9,11,12,16,27,30,32,33,36,38,48,50,51,52,56,57,64

### Persona experta

- Es muy hábil para llevar a cabo negociaciones en situaciones difíciles, con grupos internos o externos
- Es capaz de solucionar divergencias con discreción
- Puede obtener concesiones sin dañar las relaciones
- Puede ser una persona directa, enérgica y diplomática a la vez
- Obtiene rápidamente la confianza de los demás participantes en la negociación
- Siempre sabe cuándo es el momento oportuno de hacer las cosas

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede dejar heridos en el camino
- Puede herir los sentimientos de los demás
- Puede mostrar una excesiva obsesión por el éxito
- Puede defender una opinión durante demasiado tiempo
- Tiende a convertirse en una persona muy complaciente y ser reacio a marcharse
- Tiene que olvidarse de las diferencias
- Puede tardar mucho tiempo en tomar decisiones

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 2,12,16,17,30,38,41,48,50,51,52,53,56,57,63

### Algunas causas

- No puede soportar la presión
- Parece demasiado “duro” o “blando”
- Cede demasiado; demasiado pronto
- Tiene que ganar cada “batalla”
- Tiene problemas en llegar a acuerdos justos
- Tiene problemas cuando la otra parte discute demasiado
- Nervioso a la hora de negociar
- No es un buen negociador o regateador
- Poca astucia en las relaciones interpersonales
- Demasiado serio e intenso

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VI) “Habilidades personales e interpersonales”. Esta competencia se encuentra en el Grupo (Q) “Servir de inspiración para otras personas” con: 36, 60, 65. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

## El mapa

La negociación es obtener lo que uno pueda, al costo más bajo posible y dejando la otra parte intacta y razonablemente en buenas condiciones para que vuelva a negociar con usted. El mejor caso es cuando ambas partes ganan porque consiguen lo que quieren. Esto no ocurre muy frecuentemente. Lo más probable es que ambas partes obtengan lo suficiente como para sentirse satisfechas sobre el proceso. Es algo a cambio de algo. Existen negociaciones donde uno pierde y otro gana; una de las partes gana muchas concesiones y la otra sale con nada o muy poco. Esto es, por lo general, sólo aconsejable en situaciones que vayan a ocurrir una sola vez o para comprar automóviles. Los perdedores no se sienten felices. Las negociaciones donde ambas partes ganan se centran en el objetivo, en los temas y en el interés principal de ambos. Por lo general, utilizan un sentido de justicia y principios éticos aceptables para ambos. Consideran por separado los temas personales si existieran, desvían las agresiones personales y se apartan de posturas iniciales estrictas.

## Algunas soluciones

- 1. ¿Está impaciente por ponerse manos a la obra? Entable una buena relación de comunicación y establezca los límites.** Comience lentamente hasta que usted conozca mejor a la otra persona. Ponga atención al lugar que ocupa. Usted y su equipo en un lado y los demás en el otro crea competición. Trate de mezclar los miembros del equipo en ambos lados. Si usted es el anfitrión, empiece una pequeña charla que no esté relacionada con el objeto de la negociación. Dé a todos el suficiente tiempo para acomodarse. Cuando llegue el momento, pregúnteles si sería útil que cada parte estableciera sus objetivos, su postura inicial y cualquier limitación – como aclarar que no se quiere discutir sobre los costos en esa reunión. Ofrezcense como voluntario para hablar primero. Exponga las razones primero y su postura después. Cuando se exponen los objetivos y la postura tomada, la gente a menudo no escucha las razones. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 3 “Accesibilidad” y el nro. 31 “Astucia en las relaciones interpersonales”.*
- 2. ¿Tiene problemas para empezar con el pie derecho? Evite adoptar una postura inflexible al principio.** Se trata simplemente de un principio físico. Por cada acción hay una reacción igual. Afirmaciones duras. Posiciones rígidas. Echar culpas. Absolutos. Castillos en el aire. Pasión innecesaria. Todas estas tendrán una respuesta del mismo tipo, se perderá tiempo, causará un mal y evitarán una situación en que ambas partes ganen. Esta clase de comportamiento sólo tiene lugar en una situación: en las negociaciones (e incluso aquí no se recomienda). De modo similar, tenga cuidado con comprometerse más allá de la cuenta con cualquier necesidad o curso de acción. Busque información que sea contraria a sus preferencias. Sea capaz de ajustar su posición y sus deseos. Si no puede, su ego está en su máxima expresión. No puede echar pie atrás hasta obtener X, probablemente pagará más de lo esperado o inflará la negociación. No negocie en torno a una sola cosa si puede agregar otra. Ésta es otra situación que conduce a la rigidez.
- 3. ¿Está demasiado enfocado en los temas de desacuerdo? Reduzca las negociaciones.** Haga las negociaciones tan pequeñas como sea posible. Incluso las posturas adoptadas inicialmente y distanciadas tendrán algo en común. Primero vea si existe algo en que las dos partes pudieran estar de acuerdo. Haga una lista de las posibilidades. Luego, consulte si hay algunos intercambios tentativos que se puedan hacer. Puedo darle esto si usted me da esto otro. Registre las posibilidades de intercambio, pendiente de otros elementos por supuesto. Después haga una lista de las “posturas distanciadas” aparentemente los obstáculos al trato que cada parte tengan. Elija de uno en uno cada tope y pida a su propietario que especifique tanto como sea posible las concesiones que pide, para que no se pierda el tiempo en las supuestas “posturas distanciadas”. Trate de ver si puede sacar alguna de la lista de “posturas distanciadas”. Prepare algo que pueda dar. Mantenga alguna concesión importante y otras cosas menos importantes. Vaya ofreciéndolas a medida que sea necesario durante la negociación. (Es mejor si usted sabe de antemano lo que a la otra parte le gustaría recibir.) Para que ellos ofrezcan, proponga usted: “Si les ofrezco esto, ¿podría obtener de ustedes X?” Haga esto para generar una variedad más amplia de posibilidades.
- 4. ¿Hace suposiciones erradas? Use las preguntas para entender mejor las posturas.** Cuanta más información se obtenga sobre la otra parte, más capacidad tendrá para negociar. ¿Qué puede aprender sobre lo que ellos saben antes de negociar? ¿Qué harán si no logran un acuerdo con usted? En la negociación, haga más preguntas y menos afirmaciones. Haga preguntas aclaratorias – “¿Qué quiso decir con esto?” Examine a fondo – “¿Por qué dice eso?” Determine los motivos – “¿Qué lo llevó a adoptar esa postura?” Explique de forma objetiva las razones de su punto de vista y; pida a la otra parte que haga lo mismo. Cuando la otra persona adopte una actitud rígida, no la rechace. Pregúntele el porqué – cuáles son los principios detrás de la oferta, cómo sabremos si es justa, cuál es la teoría del caso. Imagine lo que sucedería si la postura de la otra parte se aceptara. Trate de sonsacar todo lo que pueda a la otra parte. No negocie suposiciones, negocie hechos.
- 5. ¿Las tensas negociaciones lo tomaron por sorpresa? Esté preparado para un poco de presión.** Las negociaciones no son siempre amistosas. Muchas veces generan presión. Pasión. Actitudes defensivas. Culpa.

Ataques. Indirectas. Amenazas. Separe a la gente de la presión que generan y de las funciones que desempeñan en las negociaciones. Trate directamente los temas relacionados con las personas, pero hágalo fuera del lugar de las negociaciones, quizás durante un descanso. Trate primero de hablar sinceramente con el crítico más duro. Evite las culpas directas; Describa el obstáculo y las posibles soluciones. Como respuesta a las propuestas irrazonables, a los ataques o a las preguntas sin respuesta, siempre se puede permanecer en silencio. La gente responde en general diciendo más, cambiando su forma de pensar un poco o por lo menos revelando sus intereses. Si la otra parte no juega limpio, descubra su juego – “Parece como si estuviera jugando al policía bueno y al malo. ¿Por qué no termina con sus diferencias y me dice una sola cosa?” Como respuesta a las amenazas, diga que usted sólo negocia considerando las ventajas y lo justo del trato. Sugiera objetivos o muestre ideas justas para discutir. Si alguien hace una oferta ridícula, tómela en serio. Pídale que la explique y después obsérvele mientras se “avergüenza”. O generalice la demanda. Ofrecen un 25% menos. Diga, “Entonces piensa que esto vale menos que el precio que pedimos?” Si entra en el argumento de tantos dólares o nada, trate esta afirmación como un objetivo o deseo o simplemente siga conversando como si no lo hubiese dicho. Si alguien le grita, baje su voz o acérquese a él. Tenga cuidado con el agregado de último minuto. Esto puede suceder cuando la negociación está terminada, o cuando llega el contrato final. A pesar de que es tentador querer terminar con todo, ellos tienen tanto que perder como usted. En lugar de eso, responda, “Bien, no estaba muy contento con la negociación de todas maneras. Negociemos todos los aspectos.” Aguantar cualquier amenaza negativa hasta el final será lo mejor. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 12 “Manejo de conflictos”.* Lea también *“Getting to Yes”* de Fisher y Ury y *“Secrets of Power Negotiating for Salespeople”* de Roger Dawson.

- **6. ¿La gente le lee los pensamientos? Mantenga su compostura.** Algunas veces nuestras reacciones emocionales hacen pensar a otros que somos débiles y tenemos problemas con las situaciones difíciles. ¿Cómo muestra usted sus emociones? En las negociaciones, ¿qué reacciones tiene usted?; se muestra impaciente, interrumpe, niega las cosas o muestra sus emociones de forma no oral, como estando inquieto o dando golpecitos con los dedos. Aprenda a reconocer ese tipo de comportamiento tan pronto como empiece y haga una pregunta para ganar tiempo, o dígame a la otra persona que le hable más sobre su punto de vista. Deje que la otra persona descargue su frustración y se desahogue, pero no reaccione. Vuelva a los hechos y al problema ante el grupo y evite las confrontaciones personales. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 11 “Compostura”.*
- **7. ¿Tiene que ganar en todos los puntos? Haga pequeñas concesiones.** Busque la forma de mantener a la otra parte intacta. Cuando tengan que informar a su jefe, ¿qué pueden decir que han obtenido? Permita que los demás salven la dignidad; haga pequeñas concesiones; no trate de ganar todo el tiempo. Sin embargo, generalmente debe guardar sus concesiones más grandes hasta el último. Conceder cualquier punto con anterioridad puede sentar un mal precedente.
- **8. ¿Hay un obstáculo? Encuentre algunos puntos en común.** Si no pueden llegar a un acuerdo en nada, anote aquello en lo que ambos fueron capaces de estar de acuerdo y delinee los temas restantes. Trate de por lo menos estar de acuerdo sobre un procedimiento; diseñe y llegue a un acuerdo sobre el tiempo de realización y sobre ciertas pautas de verificación. Esto crea algún movimiento y rompe los impases. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 52 “Administración de procesos”.*
- **9. ¿Ha logrado lo mejor que pudo por su cuenta? Sea intermediario cuando sea necesario.** Cuando haya un verdadero punto muerto, sugiera una tercera fuerza igual y que sea aceptable para ambas partes, de esta forma se podrán resolver los conflictos restantes. Utilice una tercera persona para anotar los intereses de cada parte y siga sugiriendo compromisos recíprocos hasta que se pueda llegar a un acuerdo. Continúe acercándose hasta que cada parte no pueda mejorarlo. Si el tiempo es un problema, acuda a uno de sus superiores. Presente ambas opiniones de forma calmada y objetiva y deje que suceda lo que tenga que suceder.
- **10. ¿Se siente atrapado? Sepa cuando alejarse.** Los negociadores con más confianza en sí mismos y que se concentran mejor en la situación son los que mejor pueden abandonar la negociación si es necesario. Piénselo antes de empezar. ¿Puede permitirse dejar las negociaciones provisional o permanentemente? ¿Cómo puede recuperarlo? ¿Tiene usted tiempo disponible? ¿Puede obtener lo que necesite de otra forma? Verdaderamente, aumenta la confianza en sí mismo saber que puede decir que no. Prepárese para llegar al punto de corte y abandonar las negociaciones. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 57 “Autosuficiencia”.*
- **11. ¿No puede cerrar un trato? Alcance un acuerdo provisional de ser necesario.** También puede sugerir un acuerdo posterior al contrato, lo que quiere decir que usted está de acuerdo en buscar uno mejor, aunque seguiría vinculado al primero si no logra encontrar uno mejor. A veces puede negociar tiempo por precio, o agregar un aspecto para mejorarlo aún más.

## Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto

- Dirija una negociación difícil con un cliente interno o externo.
- Participe como miembro de un equipo en las negociaciones con el sindicato o de tramitación de quejas.
- Dirija la liquidación/venta de un negocio, productos, equipo, materiales, mobiliario, excedente de existencias, etc.
- Dirija la interrelación entre los asesores y la organización en un proyecto crítico.
- Participe en la negociación de un contrato o acuerdo con consecuencias internacionales.

*Allowing your opponent in a transaction to walk away with his dignity,  
his humor, and his hearing intact, and a pretty good deal in his pocket,  
is the right way to do business.*

John Rutledge – Bankero norteamericano

## Lecturas sugeridas

- Babcock, L., & Laschever, S. (2003). *Women don't ask: Negotiation and the gender divide*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Brett, J. M. (2007). *Negotiating globally: How to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Dawson, R. (2001). *Secrets of power negotiating for salespeople: Inside secrets from a master negotiator*. Franklin Lakes, NJ: Career Press.
- Fisher, R., Patton, B., & Ury, W. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (2nd ed.). New York: Penguin Books.
- Fisher, R., & Shapiro, D. (2005). *Beyond reason: Using emotions as you negotiate*. New York: Penguin Group.
- Gardner, H. (2004). *Changing minds: The art and science of changing our own and other people's minds*. Boston: Harvard Business School Press.
- Harvard Business Essentials. (2003). *Negotiation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Levine, S. (2002). *The book of agreement: 10 Essential elements for getting the results you want*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Macenka, M. J. (2001). *Inside the minds: Leading deal makers: Top venture capitalists and lawyers share their knowledge on negotiations, leveraging your position and the art of deal making*. Boston: Aspatore Books.
- Miller, L. E., & Miller, J. (2002). *A woman's guide to successful negotiating: How to convince, collaborate, and create your way to agreement*. New York: McGraw-Hill.
- Oliver, D. (2003). *How to negotiate effectively*. London: Kogan Page.
- Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., Switzler, A., & Covey, S. R. (2002). *Crucial conversations: Tools for talking when stakes are high*. New York: McGraw-Hill.
- Salacuse, J. (2003). *The global negotiator: Making, managing, and mending deals around the world in the twenty-first century*. New York: Palgrave Macmillan.
- Shell, G. R. (2006). *Bargaining for advantage: Negotiation strategies for reasonable people* (2nd ed.). New York: Penguin Books.
- Ury, W. (2007). *The power of a positive no: Save the deal save the relationship—and still say no*. New York: Bantam Books.
- Watkins, M. (2002). *Breakthrough business negotiation*. San Francisco: Jossey-Bass.

## 38 Agilidad organizativa

FACTOR V: HABILIDADES DE POSICIONAMIENTO ORGANIZATIVO  
GRUPO K: AGUDEZA Y CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

*More business decisions occur over lunch and dinner than at any other time, yet no MBA courses are given on the subject.*  
Peter Drucker – Escritor y asesor de gerenciamiento de origen  
Austriaco y nacionalizado en Estados Unidos

### Persona inexperta

- No finaliza su trabajo en las organizaciones fuera de su campo
- Puede carecer de relaciones interpersonales para lograr las cosas con otras organizaciones
- Puede no negociar bien dentro de las organizaciones
- Puede ser demasiado tímido y relajado para maniobrar en las organizaciones
- Puede rechazar la complejidad de las organizaciones
- Puede ser inexperta o simplemente ignorar adónde, o a quién, dirigirse
- Puede ser demasiado impaciente como para aprender
- Puede no saber o no importarle los por qué funcionan las cosas así en la organización

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 5,8,32,39,48,52,59,64

### Persona experta

- Está bien informada acerca del funcionamiento de las organizaciones
- Sabe obtener resultados tanto por la vía formal como por la informal
- Está al tanto del origen y fundamentos de los procedimientos, prácticas y políticas principales
- Conoce la naturaleza de las organizaciones

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede destinar demasiado tiempo a manejar situaciones para obtener ventajas
- Puede dedicar mucho tiempo y energía a trabajar en asuntos de poca importancia
- Se le puede considerar una persona demasiado política

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 4,5,8,12,17,22,27,29,51,52,53,57,63

### Algunas causas

- No ve las cosas como sistemas
- Impaciente
- Falto de experiencia
- Poca astucia en las relaciones interpersonales
- Resiste la realidad de la complejidad
- Negociador débil

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (V) "Habilidades de posicionamiento organizativo". Esta competencia se encuentra en el Grupo (K) "Agudeza y conocimiento organizacional" con: 48. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

Éstas pueden ser laberintos complejos con muchas vueltas y callejones sin salida, vías rápidas y opciones. En la mayoría de las organizaciones, el mejor camino para llegar al objetivo no es precisamente la línea recta. Existe la organización formal (la del organigrama), cuyo camino puede parecer recto y luego está la informal, donde todos los caminos tienen curvas. Como las organizaciones están compuestas de personas, éstas se vuelven más complejas. Existen individuos que son protectores, algunos aceleran los procesos y otros los limitan, algunos se resisten y otros guían, hay buenos samaritanos y gente con influencia. Todos éstos viven en el laberinto. La clave para saber

maniobrar por las organizaciones complejas es encontrar la forma de hacerlo en el menor tiempo posible y sin demasiado “ruido”. La mejor forma de conseguirlo es aceptando la complejidad de las organizaciones en vez de luchar contra ellas y aprendiendo a controlar el laberinto.

### Algunas soluciones

- 1. ¿No está seguro de los motivos de sus dificultades? Consiga una evaluación.** Trate de hacer la evaluación más honesta que pueda de sí mismo sobre las razones por las que no tiene la habilidad de realizar su trabajo de forma eficaz en la organización. Pida información a una persona por lo menos de cada grupo con quien trabaja. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 55 “Autoconocimiento”.*
- 2. ¿Los viejos enfoques no funcionan? Haga cambios.** Qué está haciendo ahora que parece no funcionar. Haga algo distinto. Pruebe cosas que generalmente no hace. Observe lo que hacen los que son más eficientes que usted. Guarde un registro de lo que ha funcionado y lo que no.
- 3. ¿Obtiene pobres resultados de los demás? Trate de dar una impresión positiva.** El estilo personal puede estorbar. Las personas no siempre están de acuerdo en cuanto a la impresión que dejan. Los que causan una impresión positiva obtienen más en la organización que los que causan una impresión negativa. Las impresiones positivas incluyen el saber escuchar atentamente. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 3 “Accesibilidad”, el nro. 31 “Astucia en las relaciones interpersonales”, el nro. 33 “Capacidad para escuchar”, el nro. 37 “Negociación”, el nro. 39 “Habilidad organizativa” y el nro. 42 “Habilidad para relacionarse con sus compañeros”.*
- 4. ¿Recibe más de lo que da? Piense con equidad.** Las relaciones que funcionan se basan en equidad y en la consideración de los efectos en los demás. No pida simplemente las cosas; encuentre algún punto en común donde pueda proporcionar su ayuda, no sólo pedirla. *¿Qué necesita la unidad en cuestión en cuanto a la resolución de problemas o la obtención de información? ¿Sabe usted cómo ven ellos realmente el problema? ¿Es incluso importante para ellos? ¿Cómo les afecta el trabajo que usted está haciendo? Si les afecta de forma negativa y ellos representan un obstáculo, ¿puede usted intercambiar algo, buscar algo que beneficie a ambos o algo que reduzca al máximo el trabajo u otra consecuencia (como por ejemplo la ayuda del personal voluntario)?* *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 42 “Habilidad para relacionarse con sus compañeros”.*
- 5. ¿Los demás no cumplen sus obligaciones con usted? Considere sus recursos de ayuda.** Algunas veces el problema está en la gente que evalúa. *¿Quién quiere ayudar realmente? ¿Quién se va a interponer? ¿Qué quieren en realidad? ¿Qué pedirán a cambio de ayudar? ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 56 “Determinación del carácter de las personas” y el nro. 64 “Comprensión de otras personas”.*
- 6. ¿Se siente frustrado? Considere la naturaleza de la organización.** Algunas veces el problema está en no calcular correctamente la complejidad de las organizaciones. Algunos siempre quieren pensar que las cosas son más simples de lo que son. Aunque es posible que algunas organizaciones sean simples, la mayoría no lo son. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 48 “Agudeza política” y el nro. 59 “Manejo a través de sistemas”.*
- 7. ¿Su enfoque es disperso? Agudice su enfoque.** Algunas veces la desorganización le vence. El entender la forma en que funcionan las organizaciones requiere disciplina. Uno tiene que mirar más allá de lo que se ve para entender el verdadero trasfondo. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 47 “Planificación”.*
- 8. ¿Está perdido en el laberinto? Siga la corriente.** Algunos conocen los pasos necesarios que hay que tomar para realizar el trabajo, pero son demasiado impacientes para seguir el procedimiento. Maniobrar a través del laberinto incluye pararse de vez en cuando para dejar que las cosas sigan su curso. Es posible que signifique esperar hasta que un protector tenga tiempo para prestar atención a lo que usted necesita. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 41 “Paciencia”.* Otro problema podría ser el diagnosticar los caminos, las vueltas, los callejones sin salida y las esquinas. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 32 “Aprendizaje al vuelo”, el nro. 48 “Agudeza política” y el nro. 51 “Resolución de problemas”.*
- 9. ¿Se siente ofuscado cuando rechazan o fallan sus intentos? Espere lo inesperado.** Si tiende a perder la calma y se frustra, practique lo que puede responder antes de que sucedan los hechos. *¿Qué es lo peor que podría ocurrir y qué haría? Haga una pausa, cuente hasta 10, o pregunte por qué no se puede hacer. Puede adquirir más información y crear una contra propuesta apropiada. Por lo tanto no reaccione, aprenda.* *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 11 “Compostura”.*
- 10. ¿No sabe quiénes son las personas influyentes en la organización? Identifique a los actores clave y sus funciones.** *¿Cómo hacen para que se realice el trabajo? ¿En quién dependen para acelerar las cosas a través del laberinto? ¿Cómo es usted en comparación a ellos? ¿Quiénes son los principales protectores que controlan los recursos, la información y las decisiones? ¿Quiénes son los guías y los ayudantes? Conózcalos mejor. ¿Quiénes son los que más se resisten y los que más obstaculizan? Trate de evitarlos o de no acercarse a ellos.*

## Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto

- Trabaje en un equipo que esté examinando el plan de reorganización donde vaya a haber más gente que puestos de trabajo.
- Lance un nuevo producto, servicio o procedimientos.
- Sea un agente de cambio; cree un símbolo para el cambio; lleve adelante el eslogan; abogue por un cambio significativo y su implementación.
- Planee el nuevo sitio para un edificio (fábrica, oficinas centrales o sucursales, etc.).
- Integre sistemas, procesos o procedimientos diversos a través de unidades descentralizadas y/o dispersas.

*Every company has two organizational structures: The formal one is written on the charts; the other is the everyday relationship of the men and women in the organization.*

Harold S. Geneen – Empresario norteamericano

## Lecturas sugeridas

- Anklam, P. (2007). *Net work: A practical guide to creating and sustaining networks at work and in the world*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Ashkenas, R. N., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. (2002). *The boundaryless organization: Breaking the chains of organization structure* (Rev. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Brache, A. P. (2002). *How organizations work: Taking a holistic approach to enterprise health*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Cross, R. L., Parker, A., & Cross, R. (2004). *The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dominguez, L. R. (2003). *How to shine at work*. New York: McGraw-Hill.
- Gobillot, E. (2007). *The connected leader: Creating agile organisations for people, performance, and profit*. London: Kogan Page.
- Hall, K. (2007). *Speed lead: Faster, simpler ways to manage people, projects, and teams in complex companies*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Honold, L., & Silverman, R. J. (2002). *Organizational DNA*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Marshak, R. J., & Schein, E. (2006). *Covert processes at work: Managing the five hidden dimensions of organizational change*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Sathe, V. (2003). *Corporate entrepreneurship: Top managers and new business creation*. Boston: Cambridge University Press.
- Segil, L., Goldsmith, M., & Belasco, J. (Eds.). (2003). *Partnering: The new face of leadership*. New York: AMACOM.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.

## 39 Habilidad organizativa

FACTOR II: HABILIDADES OPERATIVAS

GRUPO E: ORGANIZACIÓN

*Organizing is what you do before you do something,  
so that when you do it, it is not all mixed up.*

A.A. Milne – Escritor norteamericano, dramaturgo y poeta

### Persona inexperta

- No reúne los recursos de forma efectiva
- Puede que no sepa cómo utilizar a las personas, los materiales, el presupuesto, etc.
- Puede que no sepa delegar y planificar, y la gente no quiere trabajar con esta persona
- Su rendimiento disminuye a medida que el número de actividades simultáneas aumenta
- Puede confiar demasiado en sí misma
- Deja pasar el tiempo y al final tiene que trabajar largas horas para terminar
- No anticipa o no es capaz de ver cómo están conectadas las actividades por realizar

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 9,18,20,25,36,47,52,60,62

### Persona experta

- Puede dirigir los recursos (personal, fondos, material, ayuda) para realizar el trabajo
- Es capaz de dirigir varias actividades al mismo tiempo para alcanzar el objetivo propuesto
- Utiliza los recursos de manera eficaz y eficiente
- Ordena la información y los archivos de forma útil

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede no ser tolerante con el desorden normal
- Puede querer hacer las cosas sólo a su manera
- Puede no aceptar sugerencias ni aportes de los demás
- Puede resultar menos eficaz cuando las cosas no resultan según lo previsto

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 2,11,12,26,32,33,36,40,46,52,60

### Algunas causas

- No delega
- Falta de experiencia
- No es motivador trabajar con usted
- No es hábil para encontrar recursos
- Mal negociador
- Poco planificador
- Demasiado egocéntrico

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (II) "Habilidades operativas". Esta competencia se encuentra en el Grupo (E) "Organización" con: 47, 62. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

Es más fácil realizar algo cuando todos se unen para ir en la misma dirección. Es más fácil realizar el trabajo cuando se tiene todas las herramientas y recursos que se necesitan. Es más fácil realizar algo cuando se tiene a todos los individuos que se necesitan respaldándole y defendiéndole. Es divertido poder trabajar a través de los demás incluso cuando uno no tiene autoridad directa sobre ellos. A no ser que prefiera lo más difícil y lo que no es muy divertido, es esencial tener la habilidad de organizarse.

## Algunas soluciones

- 1. ¿Tiene una meta? Establezca objetivos y medidas.** Nada mantiene un proyecto dentro de su presupuesto y del programa de realización que un objetivo y un método de medida. Establezca objetivos para el proyecto en general y para cada tarea del mismo. También, establezca las medidas para poder controlar el progreso hacia sus objetivos. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 35 “Administración y medición del trabajo”.*
- 2. ¿Tiene un plan? Planifique el trabajo.** La mayoría de los recursos comienzan con un plan. ¿Qué tengo que conseguir? ¿Cuál es el plazo? ¿Qué recursos necesito? ¿Quién controla los recursos que necesito? (La gente, los fondos, las herramientas, los materiales, el soporte técnico.) ¿Cuál es mi moneda circulante? ¿Cómo puedo pagar los recursos que necesito? ¿Quién se beneficia si yo me beneficio? ¿Quién puede perder? Planifique el trabajo de principio a fin. Muchos parecen ser desorganizados porque no anotan las secuencias o partes del trabajo o se olvidan de algo. Pídale a los demás que hagan comentarios sobre el orden del plan y sobre lo que falta.
- 3. ¿Los recursos son limitados? Negocie para conseguir los recursos.** ¿Qué es lo que tiene para intercambiar? ¿Qué puedo comprar? ¿Qué puedo pedir prestado? ¿Qué tengo para intercambiar? ¿Qué es lo que necesito que no puedo pagar o por lo que no puedo hacer un intercambio?
- 4. ¿Compartió sus objetivos? Promueva la ayuda.** Comparta su misión y objetivos con las personas que deben apoyarlo. Trate de obtener sus opiniones. La gente tiende a cooperar más cuando se le pide hacerlo que cuando no se le pide. Trate de encontrar la forma de que la gente que le apoye pueda beneficiarse al mismo tiempo que usted.
- 5. ¿Tiene grandes proyectos? Deleque.** El realizar proyectos largos, complejos o con varias partes implica conseguir hacer una serie de tareas. Uno de los resultados más claros de las investigaciones sobre el tema es que a las personas a las que se les da autoridad trabajan más y durante más tiempo. La gente quiere tener control sobre su trabajo, determinar la forma en que lo van a realizar y tener autoridad para tomar decisiones. Dé tanto como sea posible junto con la autoridad que ello conlleva. Otra clara conclusión es la necesidad de prestar atención a los eslabones más débiles (generalmente los grupos o elementos con los que tiene menos relación o sobre los que tiene menos control), quizás alguien en un lugar distante, un asesor o un proveedor. Doble su contacto con los posibles vínculos débiles.
- 6. ¿Es muy complejo? Maneje múltiples registros.** Los múltiples intentos para conseguir realizar cosas complejas implica controlar aspectos paralelos o varios trabajos al mismo tiempo. Es útil tener un plan maestro. También le beneficiará delegar parte del trabajo. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 47 “Planificación”.*
- 7. ¿Los recursos son limitados? Administre de forma eficaz.** Controle el presupuesto. Gaste con cuidado. Tenga algo reservado por si ocurriera algo inesperado. Establezca un periodo de financiación para controlar los gastos que se realicen.
- 8. ¿Se siente nervioso? Dirija de forma controlada.** Algunos se frustran cuando existe demasiada indecisión. Un plan es de gran ayuda. Delegar ayuda. Las metas y medidas ayudan. Frustrarse rara vez ayuda. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 11 “Compostura”.*
- 9. ¿Experimenta el éxito? Celebre.** Hágase la costumbre de compartir los éxitos y distribuir los beneficios. Así le será más fácil recurrir a “la fuente” cuando necesite de sus recursos.
- 10. ¿Necesita un modelo? Busque ayuda.** Busque a alguien en su entorno que sea bueno para organizar personas y cosas. Vea cómo lo hace. ¿Cuál es la diferencia entre lo que esta persona hace y lo que usted hace?

## Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto

- Trabaje en un equipo que esté decidiendo a quién despedir y a quién no, en circunstancias de despido temporal, cierre, desjerarquización o fusión.
- Planifique una reunión, conferencia, convención, exposición comercial, evento, etc., fuera del centro.
- Dirija la compra de un importante producto, equipo, material, programa o sistema.
- Planee el nuevo sitio para un edificio (fábrica, oficinas centrales o sucursales, etc.).
- Dirija la visita de una persona muy importante (miembro de la alta gerencia, representante gubernamental, cliente externo, visitante extranjero, etc.).

*Don't agonize. Organize.*

Florynce Kennedy – Abogada, activista,  
defensora de los derechos civiles y feminista norteamericana

## Lecturas sugeridas

Allen, D. (2003). *Getting things done: The art of stress-free productivity*. New York: Penguin Books.

COPYRIGHT © 1996-2009 LOMINGER INTERNATIONAL: UNA EMPRESA KORN/FERRY COMPANY.  
TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS. WWW.LOMINGER.COM

- Byfield, M. (2003). *It's hard to make a difference when you can't find your keys: The seven-step path to becoming truly organized*. New York: Viking Press.
- Cramer, K. D. (2002). *When faster harder smarter is not enough: Six steps for achieving what you want in a rapid-fire world*. New York: McGraw-Hill.
- Crouch, C. (2005). *Getting organized: Improving focus, organization and productivity*. Memphis, TN: Dawson Publishing.
- Davenport, L. (2001). *Order from chaos: A six-step plan for organizing yourself, your office, and your life*. New York: Three Rivers Press.
- Hedrick, L. H. (2002). *Get organized in the digital age*. New York: New American Library Trade.
- Hemphill, B. (2006). *Taming the office tiger*. Washington, DC: Kiplinger Books.
- Herman, S. (Ed.). (2002). *Rewiring organizations for the networked economy: Organizing, managing, and leading in the information age*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Koch, R. (1998). *The 80/20 principle: The secret of achieving more with less*. New York: Currency/Doubleday.
- Mann, S. (2006). *I hate filing: Everything you need to get organized for success and sanity at home, on the run, and in the office*. Deerfield Beach, FL: Health Communications, Inc.
- Nelson, M. (2002). *Clutter-proof your business: Turn your mess into success*. Franklin Lakes, NJ: Career Press.
- Sköldberg, K. (2002). *The poetic logic of administration: Styles and changes of style in the art of organizing*. London: Routledge.
- Smallin, D. (2002). *Organizing plain and simple: A ready reference guide with hundreds of solutions to your everyday clutter challenges*. Pownal, VT: Storey Books.
- Wheatley, M. J., & Kellner-Rogers, M. (1998). *A simpler way*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Winston, S. (2001). *The organized executive: The classic program for productivity: New ways to manage time, people, and the digital office*. New York: Warner Business.
- Winston, S. (2004). *Organized for success: Top executives and CEOs reveal the organizing principles that helped them reach the top*. New York: Crown Business.

## 40 Manejo de la paradoja

FACTOR VI: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES  
GRUPO T: DEMOSTRAR FLEXIBILIDAD PERSONAL

*The art of life is a constant readjustment to our surroundings.*

Kakuzo Okakura – Autor japonés y crítico de arte

### Persona inexperta

- No es muy flexible
- Puede cambiar de idea rápidamente
- Es una persona experta en una sola cosa y puede ser muy competente en ella
- Cree que la gente debe ser constante y seguir unos determinados principios
- Trata de hacer todo de una sola forma
- No utiliza un método equilibrado
- Se le puede considerar una persona que sigue su método de forma estricta
- Puede que confíe demasiado en sus capacidades
- Tiene dificultad cambiando su comportamiento en la misma reunión o situación

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 2,11,12,16,32,45,57

### Persona experta

- Puede actuar de manera que parece contradictoria
- Es muy flexible y adaptable en situaciones difíciles
- Sabe cómo combinar actitudes aparentemente opuestas, como la severidad y la compasión, sabe defenderse sin hacer caer a otros, establece normas duras pero flexibles
- Es capaz de comportarse de manera diferente según la situación
- Se le considera una persona equilibrada incluso al enfrentarse a situaciones con intereses contrapuestos

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede parecer una persona ambigua o débil
- Puede cambiar con demasiada facilidad de un estilo o modo a otro
- Puede equivocarse al juzgar qué es necesario en cada situación
- Puede confundir a las personas que lo observen actuar frente a diferentes situaciones
- Puede ser mal interpretado

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 5,9,12,17,29,30,34,37,38,47,50,51,52,53,58

### Algunas causas

- Abdica o se paraliza cuando las situaciones cambian rápidamente
- No interpreta a la gente
- No interpreta las situaciones
- No es muy flexible
- Un “yo” se adapta a todo
- Rígido en cuanto a valores y creencias
- Atropella a otros
- Demasiado de lo bueno

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VI) “Habilidades personales e interpersonales”. Esta competencia se encuentra en el Grupo (T) “Demostrar flexibilidad personal” con: 45, 54, 55. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

Lidiar con la paradoja implica tener una actitud y un comportamiento flexibles – como pasar de una discusión sobre planificación a las quejas de los clientes o problemas de administración y hacer cambios de forma apropiada. Las

personas que son competentes en esto son versátiles en las situaciones y con los demás – pueden dirigir y dejar que otros lo hagan, saben aplicar “mano dura” o permanecen flexibles frente a las crisis. Son capaces de pensar y actuar según la situación al mismo tiempo o al pasar de una tarea a otra. Son flexibles y se adaptan a las necesidades del momento. Esto requiere tener algo de flexibilidad en cuanto al enfoque, tono y estilo y después relacionarlos a las exigencias de la situación.

### Algunas soluciones

- **1. ¿No hace cambios? Aprenda a hacer la transición cómodamente entre las situaciones.** Como dice la canción, “quiero ser yo mismo.” No muchos nos podemos permitir ese lujo. Cada situación puede ser diferente a varios niveles. Para ser realmente efectivo en situaciones y con personas, debemos actuar en forma distinta. En control a las 9 a.m., en acción a las 10 a.m., en calma a las 11 a.m. y dominante a mediodía. Todo sucede en un día laboral. Ser respetuoso con el jefe, criticar con los compañeros, apreciar a los colaboradores directos y responder a los clientes. Sin trucos. Sin dejarse llevar. Sin maquiavelismo. Simplemente ajústese flexiblemente a las demandas de cada situación. Trate de ver la naturaleza de la situación y la gente en primer lugar. Controle su conducta de cambio de procedimientos durante una semana, en el trabajo y en casa. ¿Qué cambios le causan más problemas? ¿Cuáles le causan menos? ¿Por qué? Practique transiciones de cambio de procedimientos fuera del trabajo. Después de asistir a una reunión “cívica” póngase a jugar a una guerra de agua con sus hijos, por ejemplo. Mientras cambia sus actividades, piense durante unos segundos sobre la transición y el estado mental necesario para hacerlo funcionar bien.
- **2. ¿Tiene problemas para encontrar el equilibrio? Combine comportamientos aparentemente opuestos.** El mejor ejemplo es el amor exigente. Comunique un mensaje duro sobre despidos temporales, pero hágalo mostrando solidaridad. Exponga los detalles mientras trata de establecer tres conductores conceptuales básicos en la información. Permanezca firme en sus ideas, pero escuche y deje espacio para las de los demás. Tenga creencias personales firmes sobre un tema, pero implemente exactamente el plan de la organización aunque vaya en contra de sus ideas. Sea “juguetón”, pero firme. Ceda en algunos aspectos del presupuesto, pero no en otros. Muchas de las situaciones en el complejo mundo actual requieren respuestas y tipos de comportamiento flexibles. Hacer dos cosas opuestas al mismo tiempo no es agradable para todos. Muchos se enorgullecen de ser solamente una persona, y se comportan siguiendo una serie determinada de creencias. Actuar en forma paradójica en realidad no viola ese principio. Sólo significa que se utilizan dos de los extremos del individuo dentro su rango normal de comportamientos y estilos, es decir, se puede estar en silencio en la primera parte de una reunión y hablar lo más alto que se pueda en la segunda parte.
- **3. ¿Es demasiado bueno en algo? Reduzca el uso excesivo de esas habilidades.** Muchos de nosotros utilizamos demasiado nuestras fortalezas. Tratamos demasiado de conseguir resultados. Analizamos los datos demasiado tiempo. Tratamos de ser demasiado agradables. Para personas que tienen este tipo de comportamiento, es difícil hacer lo opuesto. Trate de saber lo que usted hace de una manera excesiva pidiendo la opinión de los demás, bien mediante un instrumento de evaluación completa de 360° o mediante sus asociados de más confianza. Averigüe cómo la gente que se adapta fácilmente a las circunstancias piensa que usted se siente agobiado y cómo controla la fragmentación de un día cualquiera. Trate de equilibrar su comportamiento en cuanto a lo que usted hace en demasía. No reemplace lo que está haciendo, – agréguelo.
  - Si se vuelve brusco cuando se siente presionado, respire profundamente tres veces y vaya más lento o utilice algo de humor.
  - Si se frustra fácilmente, aprenda algunas estrategias para corregirlo, como verse a sí mismo en un ambiente más calmado o haciendo preguntas o tratando de buscar la forma en que debe actuar en esos momentos.
  - Si usted es demasiado duro, pregúntese cómo le gustaría que le trataran en esta situación. Pregúntese cómo se siente la otra persona o cómo está respondiendo.
  - Si usted tiende a administrar en exceso, trate de establecer normas y objetivos y de delegar más trabajo; deje que su equipo establezca los procedimientos.
  - Si no puede seguir debido a demasiada fragmentación, haga una pausa, pasee alrededor del edificio y pregúntese a sí mismo cómo le gustaría actuar en esos momentos y qué es lo más importante. Después vuelva y empiece otra vez la tarea dividiéndola en secciones.
  - Si su actitud se vuelve inflexible, establezca para sí el objetivo de entender bien los puntos de vista de la gente de forma que pueda presentárselos a ellos sin inexactitudes.
  - Si usted actúa frenéticamente con frecuencia o llega a un punto muerto, pregúntese a sí mismo lo que podría ser más eficaz en ese momento.

- Si usted se excede con los demás, déjeles saber lo que está pensando hacer y pregúnteles lo que creen que se podría hacer.
- 4. ¿Quiere convencer con la visión de otra persona? Siéntase cómodo utilizando el discurso de otra persona.** Una paradoja común es tener que apoyar el programa o la idea de otra persona cuando verdaderamente no se cree en ello o no se está de acuerdo. Usted tiene que ser miembro de la oposición leal. La mayoría de las veces, podría tener que presentar la visión de futuro de otra persona. Los ejecutivos y un asesor crearon la misión, la visión y la estrategia en algún lugar. Es posible que le hayan o no consultado y pedido su opinión. Puede que tenga dudas sobre ello usted mismo. No ofrezca argumentos condicionales a su audiencia. No deje saber a los demás que usted no lo acepta completamente. Su función consiste en dirigir esta visión y misión en particular y no las suyas. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 22 “Ética y valores”.* Si tiene una fuerte opinión contraria a la expuesta, demande que consideren la suya la próxima vez.
- 5. ¿Está estancado en el método equivocado? Aborde las transiciones difíciles.** ¿Qué transiciones son las más difíciles? Anote las cinco más difíciles. ¿Qué cambios encuentra más difíciles? Utilice este conocimiento para ayudarle a hacer una lista de interrupciones (transiciones difíciles) a las que se enfrenta, como:
  - Confrontar a la gente frente a ser accesible y aceptar.
  - Dirigir frente a seguir.
  - Pasar de despedir a alguien a una reunión de personal normal.
 Anote cómo le hace sentir cada una de estas interrupciones y qué cosas puede que haga que le traigan problemas. Por ejemplo, es posible que no haga el cambio bien después de una confrontación o puede tener problemas tomando el mando de nuevo después de haber estado sentado pasivamente todo el día en una reunión. Cree un plan de acción para cada una de las transiciones difíciles.
- 6. ¿Necesita dejar su zona de bienestar? Busque más variedad en el trabajo.** Arriésguese primero y después tenga cuidado. Establezca tareas que le fueren a cambiar de una cosa a otra, como ser un portavoz de la organización cuando se esperan preguntas difíciles, hacer amistad con el enemigo o dirigir a gente que es nueva en el trabajo. Si estas responsabilidades ya son parte de su trabajo, utilícelas para observarse a sí mismo y pruebe otros tipos de comportamiento.
- 7. ¿Necesita un modelo o un mentor? Estudie a los expertos en transiciones.** Entreviste a la gente que pueda cambiar fácilmente de una cosa a otra, como jefes que “corrigen” (destruyen primero y lo vuelven a reconstruir), jefes que recortan (despiden a personas, pero las apoyan y las ayudan a encontrar otro empleo, motivando a los que se quedan) o padres excelentes. Hable con un actor o actriz para ver cómo puede representar diferentes papeles al mismo tiempo. Hable con gente nueva en su organización que haya venido de lugares mucho más diferentes que el suyo. Hable con un terapeuta que oye diferentes problemas o traumas a cada rato. Trate de encontrar algunas normas para que las transiciones le resulten más fáciles.
- 8. ¿Se siente demasiado cómodo en el rol de experto? Trate de convertirse en un principiante.** Ofrézcase como voluntario para enseñar a otros algo que no conozca bien, la próxima vez que surja un nuevo procedimiento, una nueva política o tecnología. Esto le forzará a pasar de ser experto a ser principiante.
- 9. ¿Reacciona de forma exagerada? Controle sus respuestas instantáneas a los cambios.** Muchos de nosotros respondemos a la fragmentación e interrupciones del trabajo como si fueran amenazas en vez de acontecimientos naturales. Algunas veces nuestras emociones y temores se desencadenan al cambiar de activo a pasivo o de fácil a difícil. Esta respuesta inicial debida a la ansiedad que sentimos dura de 45 a 60 segundos y necesitamos tiempo antes de decir o hacer algo inapropiado. Los resultados de las investigaciones han demostrado que por lo general, la mejor opción se encuentra entre la segunda y la tercera idea que pensamos decir o hacer. Practique el retener su primera respuesta el tiempo suficiente como para pensar en una segunda o tercera opción. Controle sus cambios; no sea prisionero de ellos. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 11 “Compostura”.*
- 10. ¿Busca opciones? Piense en las diferentes formas en que se puede llevar a cabo una transacción.** Trate de verse actuando de dos formas opuestas para obtener el mismo objetivo – cuándo ser duro, cuándo dejarlos decidir, cuándo desviar el tema porque no está todavía preparado para decidir. ¿Por qué signos se guiaría para seleccionar la forma apropiada de actuar? Practique haciendo el mismo trabajo con dos grupos diferentes y de dos formas distintas. ¿Funcionaron ambas formas?

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Responsabilícese de un proyecto difícil e irrealizable, es decir, uno donde hayan fracasado otros al intentar realizarlo.

- Audite el exceso de costos para evaluar el problema y presente los resultados a la persona o personas involucradas.
- Trabaje en un equipo que esté examinando el plan de reorganización donde vaya a haber más gente que puestos de trabajo.
- Dirija un grupo de personas resistentes con la moral baja durante un proyecto o cambio impopulares.
- Dirija un grupo de gente involucrada en el abordaje de un proyecto para la solución de un problema o un proyecto de cambio total.

*The executive exists to make sensible exceptions to general rules.*

Elting E. Morison – Profesor e historiador de tecnología norteamericano

### **Lecturas sugeridas**

- Bellman, G. M. (2001). *Getting things done when you are not in charge*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Fullan, M. (2007). *Leading in a culture of change* (Rev. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Gilley, J. W., Quatro, S. A., Hoekstra, E., Whittle, D. D., & Maycunich, A. (2001). *The manager as change agent: A practical guide to developing high-performance people and organizations*. Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Greenleaf, R. K., Spears, L. C., & Covey, S. R. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness (25th Anniversary ed.)*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Gurvis, J., & Calarco, A. (2007). *Adaptability: Responding effectively to change*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Handy, C. (2003). *The elephant and the flea*. Boston: Harvard Business School Press.
- Robinson, G., & Rose, M. (2004). *A leadership paradox: Influencing others by defining yourself*. Bloomington, IN: AuthorHouse.
- Schwartz, B. (2004). *The paradox of choice: Why more is less*. Hopewell, NJ: Ecco Press.
- Stone, D. A. (2001). *Policy paradox: The art of political decision making*. New York: W.W. Norton & Company.
- Vandergriff, D. (2006). *Raising the bar: Creating and nurturing adaptability to deal with the changing face of war*. Washington DC: The Center for Defense Information.
- Warren, R. A. (2002). *The achievement paradox: Test your personality and choose your behavior for success at work*. Novato, CA: New World Library.

## 41 Paciencia

FACTOR VI: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES  
GRUPO S: SER ABIERTO Y RECEPTIVO

*The key to everything is patience. You get the chicken by hatching the egg, not by smashing it.*  
Arnold H. Glasgow – Humorista y escritor norteamericano

### Persona inexperta

- Actúa prematuramente
- No tolera los procedimientos complicados y el ritmo de trabajo lento de los demás
- Puede que se lo/la considere egoísta e inconsiderado(a) en cuanto a lo que los demás quieren hacer
- No se toma el tiempo necesario para escuchar o entender a la gente
- Piensa que casi todo se debe hacer de forma más corta y más rápidamente
- Interrumpe en las reuniones al querer acabar más pronto
- Frecuentemente interrumpe y termina las frases de la gente
- Crea sus propias reglas y no espera a los otros
- Puede parecer arrogante, desinteresado o sabelotodo
- Es una persona pronta en actuar y resiste los procedimientos y la complejidad de un problema
- Puede tomar una decisión rápidamente sin analizar bien la situación

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 3,11,33,38,48,52

### Persona experta

- Es tolerante con los demás, así como con los procedimientos
- Escucha y verifica antes de actuar
- Se esfuerza por entender a las personas y la información antes de opinar y de actuar
- Espera a que todos hayan entendido antes de proceder
- Se da cuenta de cuál es el proceso requerido y el ritmo de trabajo apropiado
- Sigue los procedimientos establecidos

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede tardar mucho en actuar
- Puede tratar de satisfacer demasiado a los demás
- Los demás pueden malinterpretar su paciencia para escuchar, considerándola una aprobación de sus opiniones
- Puede perder el tiempo al enfrentarse a temas muy cercanos a una proposición 50/50
- Puede dejar de lado las cosas sin actuar

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 1,2,9,12,13,16,34,40,53,57

### Algunas causas

- Estándares poco realistas
- No entiende bien a los demás
- Es excesivamente orientado a la acción
- Muy inteligente
- Falta de compostura
- No sabe escuchar
- Jefe de poca táctica y desorganizado
- Arrogante

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VI) "Habilidades personales e interpersonales". Esta competencia se encuentra en el Grupo (S) "Ser abierto y receptivo" con: 11, 26, 33, 44. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

## El mapa

Muchos se enorgullecen de ser impacientes porque piensan que eso indica tener estándares altos y dirección para obtener resultados. A veces esto puede ser verdad, especialmente cuando no se obtienen resultados o las normas no son las deseables. Sin embargo, en muchas situaciones, la impaciencia es una excusa para cubrir otros problemas y tiene consecuencias serias a largo plazo. Esto conduce a controlar demasiado, a despreocupar la formación de los demás, a imponer sus soluciones a la unidad, lo que hace que la gente se aleje de usted por su falta de tolerancia.

## Algunas soluciones

- 1. ¿Tiene problemas para escuchar? Sea cortés.** La gente impaciente interrumpe, finaliza las frases de los demás cuando éstos vacilan, pide a los demás que aceleren y que eliminen partes de su presentación, les hace finalizar antes y llegar a lo importante. Todos estos tipos de comportamiento de la persona impaciente intimidan, irritan, desmotivan y frustran a la gente y llevan a información incompleta, relaciones dañadas y a sentimientos de injusticia y de humillación. Y todo esto ocurre simplemente por ahorrarse unos minutos de su preciado tiempo. Añada cinco segundos al tiempo promedio de tolerancia para las respuestas e interrupciones, hasta que deje de hacer estas cosas la mayoría de las veces. Aprenda a hacer una pausa para dar una segunda oportunidad a la gente. Con frecuencia se puede uno “estancar” ante la gente impaciente al tratar de expresar una idea antes de que se le interrumpa.
- 2. ¿Está enviando las señales equivocadas? Observe las señales no verbales.** La gente impaciente demuestra su impaciencia con palabras y acciones, por supuesto, pero también lo hacen con lenguaje no verbal. Frunciendo el ceño, cambiando de postura, dando golpecitos con los dedos o con un lápiz y manteniendo la mirada en el vacío. ¿Qué es lo que usted hace? Pregunte a los que tenga confianza que le digan cuáles son los cinco gestos que usted adopta con frecuencia que demuestran impaciencia. Trate de eliminarlos.
- 3. ¿Pierde su compostura? Mantenga la calma.** La gente impaciente lo quiere todo inmediatamente. No saben esperar. Algunas veces la impaciencia resulta en la pérdida de compostura. Cuando las cosas no van tan rápidas como deben ir, generan una respuesta emotiva. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 11 “Compostura” y el nro. 107 “Falta de compostura”.*
- 4. ¿Sabe quién lo hace explotar? Identifique a quién provoca su impaciencia.** Probablemente se siente más impaciente con algunas personas que con otras. ¿Quiénes son? ¿Qué tienen que le hacen sentirse más impaciente? ¿El ritmo? ¿El lenguaje? ¿El modo de pensar? ¿Su acento? Estas personas pueden incluir a aquellos que no le gustan, que andan con rodeos, que se quejan o que siempre defienden cosas que usted ya rechazó. Practique mentalmente algunas tácticas que le ayuden a calmarse antes de reunirse con gente que le provoca impaciencia. Trate de entender su posición sin juzgarlos; si quiere, puede hacerlo más tarde. En todos los casos, céntrelos en los temas y problemas a discutirse, devuélvalos al punto central, interrúmpalos para resumir y plantear su posición. Trate de encauzarles para ser más eficientes con usted la próxima vez, sin dañar sus sentimientos en el proceso.
- 5. ¿Es Ud. arrogante? Mantenga su arrogancia bajo control.** Los que tienen capacidades sobresalientes o mucho éxito obtienen menos información y opiniones y continúan su trabajo con los demás y pasando por encima de ellos hasta que su carrera está en peligro. Si usted es arrogante (menosprecia la contribución de los demás) debe tratar de entender y escuchar mejor a los demás. No tiene que aceptar todo, simplemente escuche para entender antes de reaccionar. Debe ocultar lo que usted quiere o piensa y considerar más lo que están diciendo los demás y cómo están reaccionando.
- 6. ¿Los demás lo excluyen? Trate de ser más abierto y accesible.** Las personas impacientes no obtienen tanta información como las que escuchan pacientemente. Se sorprenden con frecuencia de acontecimientos que otros sabían que iban a suceder. La gente duda en hablar con los que son impacientes. Es demasiado difícil. La gente no expresa sus corazonadas, presentimientos y posibilidades a la gente impaciente. Lo sacarán del círculo de información y perderá mucha que es importante que la sepa para ser eficiente. No juzgue las comunicaciones informales. Simplemente acéptelas. Confirme que ha comprendido. Haga una o dos preguntas. Obtenga más detalles más tarde.
- 7. ¿Demasiado rápido? Pare su ímpetu.** Los impacientes dan respuestas, conclusiones y soluciones muy temprano en el proceso. Otros ni siquiera han entendido el problema. El proporcionar demasiado pronto las soluciones les irritará y hará que su personal dependa de usted. Si no les enseña cómo piensa y cómo llega a las soluciones tan rápidamente, nunca aprenderán. Dedique tiempo a definir verdaderamente el problema; no arroje las soluciones con impaciencia. Piense en las preguntas que se deberían responder para resolver el problema. Dele a su personal el proyecto para que piense sobre las soluciones durante un día y puedan ofrecer algunas. Sea un maestro en vez de un dictador de soluciones. Estúdiese usted mismo. Mantenga un diario de apuntes

con las cosas que desencadenaron su conducta y de las consecuencias observadas. Aprenda a detectar y a controlar las cosas que gatillan sus conductas antes de que estas últimas lo metan en problemas. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 11 “Compostura”.*

- 8. ¿Hace preguntas sobre el proyecto con frecuencia? Siga un procedimiento.** La gente impaciente pregunta con frecuencia sobre el proyecto: ¿cómo va? ¿ya se ha hecho? ¿Cuándo se terminará? Déjenme ver lo que han hecho hasta el momento. Es un proceso disruptivo que hace perder tiempo. Cuando asigne una tarea o proyecto, establezca puntos de evaluación acordados en común. También puede establecer estados de avance en porcentajes. venga a verme cuando el 25% del proyecto esté acabado para poder hacer correcciones y cuando tenga el 75% para hacer los últimos cambios. Déjeles que decidan cómo ejecutar el trabajo. No pregunte nada hasta el momento establecido para hacerlo. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 18 “Delegación”.*
- 9. ¿Depende demasiado de usted mismo? Deje que otros le traigan soluciones.** Considere más las soluciones de los demás. Pida que se discutan los temas y los desacuerdos, acepte las malas noticias, pida de la gente su segunda y tercera solución. Es útil asignar los problemas y las preguntas antes de que usted haya pensado sobre ellos. Dos semanas antes de la fecha en que usted tenga que tomar una decisión, pida a su personal que examine el tema y que le entregue un informe dos días antes de dicha fecha. De esa forma, usted no tendrá en realidad ninguna solución todavía. Esto motiva a la gente y le hace mostrarse menos impaciente.
- 10. ¿La falta de paciencia es un impedimento para promover el desarrollo de las personas? Leer el nro. 19 “Desarrollo de colaboradores directos y otros”.** Obtenga información sobre cómo se desarrollan las personas. Su impaciencia le ofrecerá menos posibilidades de mejorar las habilidades de los demás, ya que la evolución no se realiza dentro de breves periodos de tiempo o bajo un control estricto. Como ya comprobará, los trabajos desafiantes, las opiniones y la información que se intercambian en el camino y el estímulo para aprender son las claves. La gente impaciente raramente hace mejorar a los demás.

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Haga las paces con un enemigo o con alguien a quien haya desilusionado con un producto o servicio, o con alguien con quien tenga o haya tenido problemas o no se lleve muy bien.
- Dirija la asignación de un espacio de oficina en una situación de disputa.
- Responsabilícese de una tarea que no le gusta u odia hacer.
- Dirija un grupo de gente de bajas competencias o bajo desempeño durante una tarea que no podrían hacer por sí mismos.
- Enseñe a un niño una nueva habilidad (por ej., leer, manejar una computadora, un deporte, etc.).

*Good ideas are not adopted automatically.*

*They must be driven into practice with courageous patience.*

Hyman Rickover – Almirante general, Armada de Estados Unidos

#### **Lecturas sugeridas**

- Bradberry, T., & Greaves, J. (2005). *The emotional intelligence quick book: Everything you need to know to put your EQ to work.* New York: Fireside.
- Easwaran, E. (2006). *Take your time: How to find patience, peace, and meaning.* Tomales, CA: Nilgiri Press.
- Gandhi, M., & Fischer, L. (Eds.). (2002). *The essential Gandhi: An anthology of his writings on his life, work, and ideas.* New York: Vintage Press.
- Gonthier, G., & Morrissey, K. (2002). *Rude awakenings: Overcoming the civility crisis in the workplace.* Chicago: Dearborn Trade.
- Losyk, B. (2004). *Get a grip! Overcoming stress and thriving in the workplace.* Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Mehrotra, R. (2005). *The essential Dalai Lama: His important teachings.* New York: Penguin Group.
- Plato. (H. Tarrant, Ed.). (2003). *The last days of Socrates* (H. Tredennick, Trans.). New York: Penguin Books.
- Ryan, M. J. (2003). *The power of patience: How to slow the rush and enjoy more happiness, success, and peace of mind every day.* New York: Broadway Press.
- Sellers, P., Harrington, A., & Wheat, A. (2001). Patient but not passive. *Fortune*, 144, 188-193.
- Tutu, D. (2007). *Love: The words and inspiration of Mother Teresa.* Auckland, NZ: PQ Blackwell Ltd.

## 42 Habilidad para relacionarse con sus compañeros

FACTOR VI: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES  
GRUPO P: GESTIÓN DE RELACIONES DIVERSAS

*The path to greatness is along with others.*

Baltasar Gracian – Sacerdote español

### Persona inexperta

- No es bueno para relacionarse con personas de otros departamentos
- No es una persona justa o entiende lo que sus colegas esperan o necesitan de ella
- No está abierta a negociaciones
- Es una persona solitaria y no la consideran parte del grupo, no considera el bienestar general
- Puede ocultar los recursos o información disponibles a los otros miembros del equipo
- Puede que no respete sus funciones o sus disciplinas y de alguna forma lo comunica
- Puede ser una persona muy competitiva a quien le preocupa sólo su beneficio y se guarda información
- Puede paralizar a toda la unidad porque no desea colaborar
- Puede tratar los conflictos con sus colegas de forma abrupta y egoísta

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 3,9,12,21,23,27,33,36,37,39,52,60,64

### Persona experta

- Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos
- Puede buscar sus propios intereses y sin embargo ser leal con los demás grupos
- Es capaz de resolver con discreción divergencias con sus colegas
- Se le considera una persona que trabaja en equipo y que coopera con él
- Obtiene fácilmente la confianza y el apoyo de sus colegas
- Promueve la colaboración
- Puede ser franca con sus colegas

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede intimar con demasiados colegas y preocuparse en exceso por agradar a los demás
- Puede ser excesivamente complaciente
- Puede dedicar demasiado tiempo a las relaciones con sus colegas a costa de los demás
- Puede sentirse incómodo(a) al relacionarse con otros que son muy diferentes
- Puede compartir información delicada en forma inadecuada solo para consolidar una amistad
- Puede meterse en problemas por ser demasiado franco con sus pares

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 4,8,9,12,16,23,29,34,37,43,50,53,57

### Algunas causas

- Mala experiencia con compañeros en el pasado
- Competitivo con los compañeros
- No respeta a otros grupos
- Estilo impersonal
- No trabaja en equipo
- No entrega información
- Poca habilidad al tratar con colegas
- Poca habilidad en la comunicación
- Poca control del tiempo
- Posesivo

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VI) "Habilidades personales e interpersonales". Esta competencia se encuentra en el Grupo (P) "Gestión de relaciones diversas" con: 4, 15, 21, 23, 64. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

## El mapa

Las relaciones eficaces laterales o entre compañeros son las más difíciles de establecer en las organizaciones. Existe una mentalidad de competencia muy fuerte en el trabajo entre las unidades, negocios, funciones y localidades geográficas. Es natural competir entre los grupos. El sistema de remuneración y recompensa produce confrontación entre los grupos. Si un grupo obtiene más, el otro tiene que llevarse menos. A un equipo le gusta vencer al otro. Muchos de los problemas políticos que son complicados se originan en disputas superficiales. Mucha gente obtiene la puntuación más baja en la evaluación completa de 360° que reciben de sus compañeros porque no cooperan. Con frecuencia estos problemas son el resultado de la naturaleza de la relación o de no encontrar puntos en común con los compañeros y no entender lo que quieren y necesitan. Existe un gran beneficio para las organizaciones cuando las relaciones laterales funcionan. Éstas conducen a un uso más eficaz del tiempo y de los recursos y facilita el intercambio de ideas y talento. Cuando no funcionan se produce el desperdicio de recursos y una optimización baja.

## Algunas soluciones

- 1. ¿Le falta la autoridad del puesto? Sea una persona influyente.** Los compañeros, en general, no tienen autoridad sobre los demás. Esto quiere decir que las habilidades para influenciar, entender e intercambiar son las “monedas” a utilizar. No pida simplemente las cosas; encuentre algún punto en común donde pueda proporcionar su ayuda. ¿Qué necesitan los compañeros que usted necesita? ¿Sabe usted cómo ven ellos realmente el problema? ¿Es incluso importante para ellos? ¿Cómo les afecta el trabajo que usted está haciendo? Si les afecta de forma negativa, ¿puede usted intercambiar algo con ellos, buscar algo que beneficie a ambos o que reduzca al máximo el trabajo (como por ejemplo, la ayuda del personal voluntario)? Relaciónese con sus compañeros con la intención de hacer intercambios.
- 2. ¿Está dando la impresión equivocada? Preste atención a la manera en que se percibe su estilo personal.** Muchas veces, los estilos personales negativos interrumpen la relación eficaz de compañeros. Las personas no siempre están de acuerdo en cuanto a la impresión que dejan. Aquéllas que dejan una impresión positiva obtienen más de sus compañeros que los que dejan una impresión negativa porque son frías, insensibles o impersonales. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 3 “Accesibilidad”, el nro. 31 “Astucia en las relaciones interpersonales” y el nro. 33 “Capacidad para escuchar”.*
- 3. ¿Está confundido por el comportamiento de sus compañeros? Evalúe a sus compañeros.** ¿Entiende verdaderamente a los compañeros con quien usted tiene que tratar? ¿A quién quiere realmente ayudar? ¿Quién se va a interponer? ¿Qué querían en realidad? ¿Qué pedirán a cambio de ayudar? *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 56 “Determinación del carácter de las personas” y el nro. 64 “Comprensión de otras personas”.*
- 4. ¿Está abrumado por la complejidad de la organización? Aprenda a manejarse en el laberinto de la organización.** ¿Cómo consigue que se hagan las cosas? ¿Quiénes la controlan? ¿Cómo hacen para que se realice el trabajo? ¿En quién dependen para acelerar las cosas a través del laberinto? ¿Quiénes son los principales protectores que controlan los recursos, la información y las decisiones? ¿Quiénes son los guías y los ayudantes? Conózcalos mejor. ¿Quiénes son los que más se resisten y los que más obstaculizan? Trate de evitarlos o de no acercarse a ellos. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 38 “Agilidad organizativa” y el nro. 39 “Habilidad organizativa”.*
- 5. ¿Es unilateral en las interacciones con sus compañeros? Sea más cooperativo.** Si sus compañeros le ven excesivamente competente, prescindirán de usted y hasta podrían sabotear sus intentos de romper barreras. Para que le consideren más cooperador, explique siempre lo que piensa y pídale que hagan lo mismo ellos. Genere primero diferentes posibilidades en vez de tomar una postura determinada. Permítales que diseñen la situación. Concéntrese en los objetivos, prioridades y problemas comunes. Pida que critiquen las ideas que usted tiene.
- 6. ¿Su agenda se interpone en el camino? Mantenga los conflictos en el nivel más bajo y concreto que sea posible.** Separe a la gente del problema. No lo haga personal. No les dé la impresión de que trata de dominar o imponerles algo. Trate de ver sus puntos de vista sin estar, o no, de acuerdo. ¿Puede entender sus puntos de vista? Cuando sus compañeros se desahoguen, no reaccione; vuelva a los hechos y al problema y evite los conflictos personales. Permita que los demás salven su dignidad; haga pequeñas concesiones; no trate de ganar todo el tiempo. Cuando un compañero adopte una actitud inflexible, no la rechace. Pregúntele el porqué – cuáles son los principios detrás de dicha postura, cómo sabemos si es justa, cuál es la teoría del caso. Imagine lo que podría suceder si se aceptara su postura.
- 7. ¿Se vuelve competitivo? Comprenda la diferencia entre la competencia sana y la competencia enfermiza.** Separe el trabajar bien y tranquilamente de las relaciones personales con sus compañeros, de las contiendas, de la competencia para obtener incentivos, de la imposición de una posición superior con respecto a otros, del comportamiento “no inventado aquí”, del orgullo y del ego. El trabajar bien con los compañeros ayuda

en el futuro a todos, tiene sentido para la organización y crea la capacidad en la empresa para hacer mejores cosas. En general, los medios menos utilizados en una organización son intercambios laterales de información y recursos.

- 8. ¿Un compañero se comporta en modo inapropiado? Si un compañero no juega limpio, evite decírselo a los demás.** Esto trae consecuencias negativas con frecuencia. A menudo tiene el efecto bumerán. Siempre se recoge lo que se cosecha. Confronte a su compañero directamente, en privado y con cortesía. Describa lo injusto de la situación; explique cuál es el impacto en usted. No lo culpe. Déle la oportunidad de explicarse, hágale preguntas, vea si usted puede resolver el problema. Aunque no acepte totalmente lo que se dijo, es mejor resolver el problema que ganar en la discusión.
- 9. ¿La falta conciencia de sí mismo en los conflictos con sus compañeros? Examínese en las situaciones difíciles con sus compañeros.** ¿Qué es lo primero a lo que le presta atención? ¿Con qué frecuencia es inflexible y cuántas veces cede a las ideas de los demás? ¿Cuál es el porcentaje de sus comentarios vinculados a las relaciones con los demás y el porcentaje de los mismos vinculados al problema a tratar? Prepárese mentalmente para las peores situaciones relacionadas con la gente. Anticipe lo que la persona pueda decir y prepare las respuestas para que no le puedan sorprender. ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 12 “Manejo de conflictos”.
- 10. ¿Está demasiado concentrado en ganar? Asegúrese de que existe un equilibrio entre el ganar y el perder.** Tenga cuidado con las concesiones que se hacen para ganar con mucha frecuencia. Si usted gana muchas veces, ¿qué resultado tiene en los que pierden? ¿Desea que se sientan humillados o le gustaría que trabajaran voluntariamente con usted otra vez? Lo mejor es encontrar un equilibrio entre las veces que se gana y las que se pierde. Trate de que se le conozca en la organización como a alguien siempre dispuesto a ayudar y a cooperar; de esta forma el favor siempre será devuelto.

#### Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto

- Dirija un proyecto de reducción de costos.
- Dirija la asignación de un espacio de oficina en una situación de disputa.
- Solucione un conflicto entre dos personas, unidades, ubicaciones, funciones, etc.
- Hágase miembro de una junta directiva al servicio de la comunidad.
- Hágase miembro de un grupo de apoyo o de autoayuda.

*I'm not the smartest fellow in the world, but I can sure pick smart colleagues.*

Franklin D. Roosevelt – 32º Presidente de Estados Unidos

#### Lecturas sugeridas

- Baker, W. E. (2000). *Networking smart*. New York: Backinprint.com.
- Cartwright, T. (2003). *Managing conflict with peers*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Cava, R. (2004). *Dealing with difficult people: How to deal with nasty customers, demanding bosses and annoying co-workers*. Toronto, ON: Firefly Books.
- Chapman, E. N., & Wingfield, B. (2003). *Winning at human relations: How to keep from sabotaging yourself*. Mississauga, ON: Crisp Publications, Inc.
- Crowley, K., & Elster, K. (2006). *Working with you is killing me: Freeing yourself from emotional traps at work*. New York: Warner Business Books.
- Ferrazzi, K., & Raz, T. (2005). *Never eat alone: And other secrets to success, one relationship at a time*. New York: Doubleday.
- Fritz, J. M. H., & Omdahl, B. L. (2006). *Problematic relationships in the workplace*. New York: Peter Lang Publishing, Inc.
- Giovagnoli, M., & Carter-Miller, J. (2000). *Networking: Building relationships and opportunities for success*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Juchnowski, J. A. (2004). *Know yourself, co-workers and your organization: Get focused on: Personality, careers and managing people*. Lincoln, NE: iUniverse Star.
- Kottler, J. (2003). *Beyond blame: How to resolve conflicts with friends, lovers, and co-workers*. New York: MJF Books.
- McKenna, P. J., & Maister, D. H. (2002). *First among equals: How to manage a group of professionals*. New York: Free Press.
- Pascarella, P., & Frohman, M. (2000). *The collaborative leader: Mastering priorities*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., Switzler, A., & Covey, S. R. (2002). *Crucial conversations: Tools for talking when stakes are high*. New York: McGraw-Hill.

Tamm, J. W., & Luyet, R. J. (2004). *Radical collaboration: Five essential skills to overcome defensiveness and build successful relationships*. New York: HarperCollins.

## 43 Perseverancia

FACTOR IV: ENERGÍA Y EMPUJE

GRUPO J: CONCENTRARSE EN EL RESULTADO FINAL

*History has demonstrated that the most notable winners  
usually encountered heartbreaking obstacles before they triumphed.  
They won because they refused to become discouraged by their defeats.*

B.C. Forbes – Periodista financiero de origen escocés, y fundador de la revista *Forbes*

### Persona inexperta

- Se rinde fácilmente o elige algo que sea más fácil
- No presiona lo suficiente para que se hagan las cosas
- No se esfuerza en terminar los proyectos y no vuelve con otras estrategias diferentes para probar una tercera o cuarta vez
- Puede tomarse muy en serio el rechazo
- Puede dudar en situaciones conflictivas, en desacuerdos o ataques
- Puede llegar a un acuerdo demasiado pronto simplemente para dar fin a la situación
- Puede comprometerse por menos de la meta u objetivo original
- Puede que no quiera tomar control

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 1,9,12,16,34,39,53

### Persona experta

- Todo lo que lleva a cabo lo hace con energía, empuje y deseos de terminar su cometido
- Rara vez deja un trabajo sin terminar, especialmente cuando surgen problemas o dificultades

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede luchar hasta el final por causas perdidas, a pesar de las alternativas y evidencias contrarias
- Se le puede considerar una persona obstinada e intransigente
- Puede equivocarse al establecer prioridades
- Puede tener dificultades para cambiar su modo de actuar
- Puede anteponer sus obligaciones personales a las prioridades urgentes

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 2,14,26,33,41,45,46,50,51,54,60

### Algunas causas

- No se esfuerza lo suficiente
- Se da por vencido demasiado pronto
- Impaciente
- Perdió el interés
- Poca capacidad de concentración
- Toma personalmente las cosas
- Incómodo con el rechazo
- Pasivo frente a la resistencia
- No toma el control

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (IV) "Energía y empuje". Esta competencia se encuentra en el Grupo (J) "Concentrarse en el resultado final" con: 1, 53. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

La necesidad de la perseverancia surge porque usted no fue eficiente la primera vez, encuentra resistencia en lo que se está tratando de hacer o los clientes y la audiencia no están preparados para hacer lo que usted necesita; no está en su agenda. Mantenerse en curso, especialmente frente al rechazo, es lo que se llama perseverancia. Intentarlo

una segunda, una tercera vez o tantas veces como sea necesario. Perseverancia es también utilizar diferentes formas para conseguir algo. La gente que persevera prueba varias formas de hacer algo si la primera no es eficaz. ¿Por qué no persevera la gente? Es posible que se tema al rechazo. Los que perseveran no se lo toman personalmente, incluso cuando la gente trata de que sea así. Puede que usted no pueda aferrarse a sus convicciones; los que perseveran lo hacen como una forma de conseguir algo importante. Puede no estar convencido del valor de lo que hace. Puede no estar haciéndolo como corresponde. De todos modos, los perseverantes sacan adelante el trabajo.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Se rinde después del primer o segundo intento? Pruebe algo diferente.** Si encuentra difícil volver por segunda o tercera vez para conseguir algo, cambie su táctica. A veces la gente no puede cambiar la forma en que actúa aunque ésta no funcione. Haga algo diferente la próxima vez. Si ha visitado la oficina de alguien con quien tiene dificultades, invítele a venir a su oficina la próxima vez. Piense sobre otras formas de conseguir los mismos resultados. Por ejemplo, para que se acepte su decisión, reúname con los accionistas primero o vaya a uno de los principales, estudie y presente el problema a un grupo, lleve a cabo una sesión de resolución de problemas o llame a un experto fuera de la organización. Prepárese para hacerlo todo cuando surjan los obstáculos.
- 2. ¿Encuentra resistencia? Ponga las reacciones adversas en perspectiva.** ¿No persevera porque prefiere evitar el conflicto? ¿Vacila al encontrar resistencia y reacciones adversas? ¿Le retrasan los conflictos? ¿Le restan confianza en sus decisiones? ¿Retrocede? ¿Se rinde pronto? ¿Trata de complacer a todos? Cuando su iniciativa encuentra resistencia, concéntrese en el problema y en los objetivos. Despersonalícelo. Si lo atacan, vuelva a lo que trata de conseguir e invite las críticas y las ideas de los demás. Escuche. Corrija algo si tiene motivos. Persevere en su idea. Continúe otra vez. La resistencia es natural. Algunas veces es legítimo y la mayoría de las veces es simplemente la naturaleza humana. La gente rechaza hasta que entiende. Sólo están protegiendo su territorio. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 12 “Manejo de conflictos”.*
- 3. ¿Aplaza todo? Comience ahora.** ¿No vuelve atrás una segunda vez a menos que se vea obligado por los plazos? ¿Se siente menos motivado cuando su primer intento fracasa o se encuentra con resistencia? ¿No da una respuesta a la gente con la que se ha comprometido a hacerlo? Es posible que no produzca constantemente resultados. Parte de su trabajo será marginal, ya que usted sólo tiene tiempo para uno o dos intentos antes de tener que acabar el proyecto. Comience más pronto. Reduzca el tiempo entre los intentos. Empiece siempre el 10% de cada intento inmediatamente al comprobar que lo va a necesitar, de forma que pueda medir mejor lo que va a requerir para finalizarlo. Siempre de por hecho que le tomará más tiempo de lo que cree. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 47 “Planificación”.*
- 4. ¿Se ofende al encontrar resistencia? Permanezca enfocado y tome a bien el rechazo.** Si tiende a tomar el rechazo, la falta de atención o la falta de respuestas como algo personal, concéntrese en los motivos por los cuales esto no es personal. Tómese con filosofía el rechazo y los fracasos. Después de todo, la mayoría de las innovaciones y propuestas fracasan, lo mismo que la mayoría de los esfuerzos para cambiar a la gente y a las organizaciones. Cualquier cosa que valga la pena hacer lleva varios intentos, y todo siempre se puede hacer mejor. Recuerde que la resistencia es normal. Incluso la resistencia que parece dirigida a usted, no lo es. Trate de recordar lo que tiene que hacer. Insista en realizar su trabajo. *¿Cómo puede ganar alguien? No se deje vencer por sus preocupaciones personales. Mírelo de forma objetiva. Escuche. Absorba la presión. Busque las opiniones buenas y responda de forma apropiada. Vuelva siempre a los hechos y a su programa de trabajo. Cuanto más se acerque al éxito, más respuestas negativas encontrará de los que se oponen. Trabaje incluso con mayor ahínco, escuche, responda todas las preguntas y objeciones; enfóquese en el trabajo, no en usted mismo. No espere que nadie festeje sus éxitos. Algunos le envidiarán. ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 12 “Manejo de conflictos”.*
- 5. ¿Le es difícil defender su postura? Prepare su caso y preséntelo con fuerza.** Es posible que tenga que volver atrás porque no presentó el caso en forma adecuada la primera vez. Haga su investigación. Está preparado. No lo presente como si fuera una prueba. Utilice un lenguaje más directo y definitivo. No sea impreciso o indeciso. No exponga el caso sin las pruebas adecuadas y sin explicar cómo se podrán beneficiar los demás. Prepárese ensayando para responder preguntas difíciles, ataques y puntos de vista contrarios a los suyos. Planifique como si solamente lo pudiera hacer una sola vez. Su estilo, tono de voz, su rapidez y volumen de expresión deberán estar de acuerdo con su convicción de que tiene usted razón y de que el proyecto se debe realizar. Dirija con fuerza.
- 6. ¿Trata de hacer demasiado? Luche por lo que es importante.** Es posible que esté tratando de conseguir todo y se esté cansando y frustrando por su bajo rendimiento. Algunos perseveran demasiado. Algunos lo hacen en lo que no corresponde. *¿Está seguro de que esto es crítico? ¿Cuál es la diferencia entre la misión crítica, lo*

que sería agradable conseguir y lo que no es importante? Asegúrese de que sus prioridades son las correctas. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 50 “Establecimiento de prioridades”.*

- 7. ¿Es usted desorganizado? Agudice su enfoque.** ¿No siempre puede terminar todo a tiempo? ¿Se olvida de las fechas impuestas para finalizar los proyectos? ¿Pierde los pedidos para tomar decisiones? ¿Se olvida de comprobar la información que le han pedido? ¿Pierde interés en lo que no tiene enfrente de usted? ¿Se mueve de tarea en tarea hasta que encuentra una que funciona? ¿Tiene poco poder de concentración? No se puede operar desordenadamente y perseverar. La perseverancia lleva concentración y continuidad de esfuerzo. Organícese mejor y sea disciplinado. Mantenga un registro de su avance. Haga una lista de las 10 cosas más importantes por hacer. Dedique más tiempo del que emplea ahora a los trabajos.
- 8. ¿El camino está bloqueado en cada giro? Aprenda a navegar en el laberinto.** Las organizaciones pueden ser laberintos complejos con muchas vueltas y callejones sin salida. Y lo que es peor, éstas están formadas por gente que las hacen aún más complejas: el amor propio de cada uno, los protectores que utilizan o la resistencia que imponen. La mejor forma para realizar el trabajo puede no ser la directa. La organización formal funciona solamente parte del tiempo. La informal es la que lo hace todo el tiempo. Para conservar su eficiencia, usted debe saber cómo trabajar en el laberinto. Tiene que ser paciente con el proceso. Las cosas llevan tiempo. La gente tiene que estar preparada para moverse. Quizás la mejor forma de llegar a alguien es a través de otra persona. Quizás tenga que concentrarse en el momento apropiado. ¿Cuándo es el mejor momento para hacer que alguien tome una decisión o acción? Aprenda cómo funciona la organización informal. Identifique a las personas claves, especialmente a los protectores y a los que controlan. Pregunte a los demás sobre la mejor forma de conseguir algo en esa organización. Observe a los demás. *¿Qué camino siguen? ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 38 “Agilidad organizativa” y el nro. 52 “Administración de procesos”.*
- 9. ¿Tiene problemas para alcanzar la línea de llegada? Comprométase a completar el último 20%.** Si bien es verdad que a veces se obtiene el 80% de lo que se trata de obtener con el 20% de esfuerzo, desgraciadamente se tarda el 80% del tiempo total para finalizar el último 20% del trabajo. Nunca se termina algo por completo. En un mundo donde todo transcurre rápidamente, a veces es difícil llegar al final del trayecto cuando la carrera ya ha terminado. No es necesario terminar completamente todas las asignaciones. Algunas se pueden considerar realizadas acabando solamente el 80%. Para aquellos que necesiten todos los detalles, tendrán que perseverar. Todo está en los detalles. Cuando se encuentre en esta situación, haga una lista especificando el 20% restante de las asignaciones por hacer. Planifique hacer un poco cada día. Vaya eliminándolas de la lista y celebre cada vez que lo hace. Recuerde, esto va a desafiar su motivación y atención. Trate de delegar el trabajo a la persona que considere un reto ese último 20%. Contrate a un consultor para que lo termine. Intercambie tareas por el 20% de otra persona, de este modo ambos tendrán algo nuevo que hacer.
- 10. ¿Está agotado? Redescubra lo que realmente importa.** ¿Perdió el interés? ¿Se ha cansado? ¿Ya no le importa demasiado? ¿Ya no está dedicado el 100%? Tal vez no persevera porque en el fondo ya no le importa – está harto de hacer este trabajo o de trabajar en esta organización o de presionar a una persona o grupo en particular. Pregúntese que es lo quiere. Encuentre su motivación de nuevo. Prepárese para otro trabajo. Para dar lo mejor de usted en su trabajo, haga una lista de lo que le guste y de lo que no le guste hacer. Concéntrese en hacer cada día más actividades que le gusten. Trate de delegar o de intercambiar el trabajo que ya no le motiva. Ejecute primero las actividades que menos prefiera para quitárselas de encima; concéntrese en conseguir lo que se propone y no en su sentido del logro. Cambie su actividad de trabajo para que se condiga con sus intereses lo más que pueda. Participe como voluntario en grupos de trabajo y proyectos que puedan ser motivadores para usted. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 6 “Ambición de hacer carrera”.*

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Responsabilícese de una tarea que no le gusta u odia hacer.
- Responsabilícese de un proyecto difícil e irrealizable, es decir, uno donde hayan fracasado otros al intentar realizarlo.
- Solucione un conflicto entre dos personas, unidades, ubicaciones, funciones, etc.
- Trabaje en un equipo de gestión de crisis.
- Sea un agente de cambio; cree un símbolo para el cambio; lleve adelante el eslogan; abogue por un cambio significativo y su implementación.

*It's not that I'm so smart, it's just that I stay with problems longer.*

Albert Einstein – Físico alemán, ganador del premio Nobel

## Lecturas sugeridas

- Bossidy, L., & Charan, R. (with Burck, C.). (2002). *Execution: The discipline of getting things done*. New York: Crown Business.
- Dumas, A. (2008). *Count of Monte Cristo* [sound recording]. Tantor Media (Audio CD).
- Dumas, A. (2003). *Count of Monte Cristo*. New York: Penguin Classics. (Original work published 1844.)
- Keller, H. (2000). *The story of my life* [unabridged sound recording]. Ashland, OR: Blackstone Audiobooks.
- Keller, H. (2004). *The story of my life*. New York: Modern Library. (Original work published 1903.)
- Klein, M. (2003). *The change makers: From Carnegie to Gates: How the great entrepreneurs transformed ideas into industries*. New York: Times Books.
- Loehr, J., & Schwartz, T. (2003). *The power of full engagement: Managing energy, not time, is the key to high performance and personal renewal*. New York: Free Press.
- Morrell, M., & Capparell, S. (2001). *Shackleton's way: Leadership lessons from the great Antarctic explorer*. New York: Viking Press.
- Paris, D., Richards, M., & White, H. (2007). *High point of persistence: The Miriam Richards story*. Morrisville, NC: Lulu.com.
- Schatzkin, P. (2004). *The boy who invented television: A story of inspiration, persistence, and quiet passion*. Terre Haute, IN: Tanglewood Books.
- Thomas, R. J. (2008). *Crucibles of leadership: How to learn from experience to become a great leader*. Boston: Harvard Business School Press.
- Troyat, H. (1987). *Peter the Great*. New York: Dutton.

## 44 Apertura hacia los demás y transparencia

FACTOR VI: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES  
GRUPO S: SER ABIERTO Y RECEPTIVO

*A man cannot utter two or three sentences, without disclosing to intelligent ears  
precisely where he stands in life and thought.*

Ralph Waldo Emerson – Ensayista, filósofo, y poeta norteamericano

### Persona inexperta

- Es una persona muy privada y no comparte con los demás su vida personal
- Es un libro cerrado para la mayoría; es difícil saber lo que piensa
- Puede que no crea en compartir sus puntos de vista y debilidades personales
- Mantiene su vida personal y profesional separadas
- Tiene miedo a lo que podría suceder si la conocieran mejor
- Puede ser tímida
- No hace preguntas personales a nadie
- No sabe qué tipo de información debe compartir con los demás o por qué ésta es útil
- Puede creer que tiene algo que ocultar
- Puede estar a la defensiva y no querer compartir mucho

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 26,27,29,33,41,45,54,55

### Persona experta

- Expresa su opinión acerca de sus capacidades, debilidades y limitaciones personales
- Admite errores y defectos
- Manifiesta cuáles son sus creencias y sentimientos
- Quienes interactúan frecuentemente con esta persona pueden llegar a conocerla fácilmente

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede inhibir a los demás usando un estilo demasiado directo
- Puede hallarse demasiado expuesto(a) a críticas a causa de su excesiva honestidad
- Su franqueza y claridad pueden incitar desconfianza por parte de los demás
- Puede perder credibilidad con algunos

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 15,22,27,29,45,48,55,56,64

### Algunas causas

- Cree que el trabajo y lo personal no se deben mezclar
- No tiene sentido común para saber qué puede revelar
- No ve la importancia de revelar algo
- Falta de confianza en sí mismo; los demás descubrirán mi verdadero yo
- Es perfeccionista; no quiere mostrar ninguna debilidad
- Ha visto a otros hacerlo mal
- Tímido e incómodo con lo personal

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VI) "Habilidades personales e interpersonales". Esta competencia se encuentra en el Grupo (S) "Ser abierto y receptivo" con: 11, 26, 33, 41. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

Las relaciones personales consisten en dar y recibir. El afecto es generalmente correspondido con afecto, la franqueza con franqueza y la frialdad con la frialdad. Uno obtiene lo que da. El ser abierto con los demás es un aspecto de cualquier trabajo (como el dirigir a los demás o trabajar en equipo) que involucra las relaciones duraderas. Muchos jefes creen que lo correcto es mantener la distancia adecuada con sus colaboradores. Su forma

de medir lo adecuado normalmente es muy rebuscada. Una relación equilibrada entre lo personal y lo referente al trabajo es lo mejor. La gente no puede relacionarse bien frente a una continua actitud fría. La revelación permite que la gente lo conozca y sepa como interpretarlo. Al mostrarse abierto con los demás y al revelarles algo hará que muchos otros se abran también. Esto mejora las relaciones, y por tanto conduce a poder trabajar mejor juntos. Casi todas las relaciones de trabajo se benefician por medio de una actitud personal abierta y razonable.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Está inseguro sobre qué compartir? Revele selectivamente.** Los tipos de revelaciones que las personas disfrutan son las razones por las que usted hace lo que hace, su autoevaluación, cosas que usted sabe son la causa de lo que está sucediendo en el negocio, que ellos desconocen (y que puede revelar), cosas buenas y embarazosas que le han sucedido en el pasado; comentarios sobre lo que sucede a su alrededor (sin ser demasiado negativo sobre los demás) y actividades en las que está interesado y realiza fuera del trabajo. Estas son las áreas sobre las que usted debería aprender a revelar más de lo que lo hace ahora.
- 2. ¿No está seguro de cómo empezar? Comience con revelaciones poco comprometedoras.** Comience con tres temas de los que pueda hablar con cualquiera sin que se sienta incómodo: vacaciones, pasatiempos, intereses o ideas relacionadas con los negocios, hijos, etc. Decida qué temas tratar en conversaciones con aquéllos con los que en el pasado sólo haya tenido trato en el ámbito de los negocios. Observe sus reacciones. ¿También ellos le hablaron sobre algunos de estos temas por primera vez? Normalmente lo hacen. Y ése es el punto. Dentro de ciertos límites por supuesto, cuanto más se sepa de la otra persona, mejor relación laboral tendrá con ella.
- 3. ¿Necesita conectarse con sus colegas? Trate de saber tres cosas no relacionadas al trabajo sobre cada uno.** Llegue a conocer sus intereses o sus hijos o algo de lo que usted puede charlar con ellos, además del clima o los resultados deportivos del fin de semana.
- 4. ¿Necesita un modelo o un mentor? Observe a alguien que revele más cosas que usted y que lo haga bien.** ¿Qué cosas revelan? ¿Qué tipo de información personal comparten con los demás? ¿Cómo lo expresan? ¿En que ambiente lo expresan? Después analice a alguien que revele menos cosas que usted. ¿Con cuál de los dos trabaja mejor?
- 5. ¿Está listo para hacer la prueba? Practique su habilidad de revelar algo con extraños en un viaje en avión o en reuniones sociales.** Su objetivo es revelar algunas cosas sobre usted que, por lo general, no comparte en el entorno laboral. Después, observe lo que la otra persona le revela a usted. Pruebe llegar a los límites de ese individuo sin irritarle. A medida que le dice más cosas, revele usted también más. Después de cada suceso, analice lo que sintió usted. ¿Qué se ha añadido a la relación temporal que tiene con esa persona al revelarle más información? ¿Sería más fácil trabajar con esa persona ahora que tiene más información sobre ella?
- 6. ¿Está listo para ir más a fondo? Siéntase cómodo revelando fortalezas y debilidades personales.** Las revelaciones más serias están relacionadas con la evaluación de uno mismo. Esto incluye hablar sobre las cualidades, debilidades, limitaciones y creencias que uno tiene. La mayoría de la gente se siente mejor con individuos que comparten alguna información de ellos mismos. ¡Lo gracioso de revelar la autoevaluación es que la mayoría de los que lo rodean ya saben lo que usted va a decir! Si dice: “No soy la persona más ordenada del mundo”, la mayoría asentirán con la cabeza mientras sonríen, ya que ellos sufren las consecuencias de su desorganización. Pero esa breve mención del problema o creencia que usted tiene ayudará a la otra persona a sentirse más relajada. Esto les dice que no son los únicos y que usted tiene algunos de los problemas y preocupaciones que ellos tienen.
- 7. ¿Vacila a la hora de admitir los errores? Revele los errores.** Aprenda a sentirse mejor admitiendo sus propios errores. Esto le hace más humano y también establece una rutina de aprendizaje por medio de nuestros inevitables defectos. La gente que tiene éxito confrontando sus errores, por lo general, hacen lo siguiente:
  - Hablan sobre los errores en modo pragmático, tan rápido como sea posible.
  - Revelan el error e informan de las consecuencias a los que estén afectados por el mismo.
  - Reconocen públicamente el error si es necesario.
  - Demuestran lo que han aprendido para que el error no ocurra otra vez.
  - Siguen adelante; no se mortifican por ello.
- 8. ¿Lo consideran autoritario y unilateral? Revele la razón fundamental detrás de sus valores.** Cuando revele la postura que tiene sobre creencias o valores, explique siempre sus razones. El simple hecho de revelar su postura corta la discusión y puede usted dar la impresión de ser simplista e inflexible. Las declaraciones audaces son las absolutas, y por consiguiente, también limitan. No hay retorno cuando se dice “nunca contrate a

un amigo”, excepto para rechazar lo que haya revelado. El decir, “tuve que despedir a alguien una vez; esta fue la situación, mi razón, lo que intenté hacer para ayudar y lo que aprendí con ello”, establece sus argumentos de lo que cree. Al hacerlo al principio, parecerán pronunciamientos (“Nunca contrate a un amigo”). Trate de empezar con declaraciones moderadas, como “Esto me hizo pensar si es buena la idea de contratar a un amigo”. Ésta es una buena revelación. Invita a la discusión, incluso puede obtener algunas ideas: Bajo qué condiciones se debería o no contratar un amigo.

- 9. ¿La situación se vuelve incómoda? Determine la zona de bienestar de la revelación.** Trate de revelar aquello que la otra persona esté preparada para oír. Empiece con algo corto y simple. ¿Qué hizo la otra persona? Si no respondió con una revelación, quizás la situación o el ambiente no sean los apropiados. Si el individuo reacciona a lo que usted ha dicho y añadiera más a ello, diga usted algo más. Compruebe siempre si la otra persona quiere oír más.
- 10. ¿Necesita límites? Establezca los límites de la revelación.** Evite decir demasiado, ya que es posiblemente peor que no decir nada. Establezca límites. En general hablar de política y de religión es arriesgado. El humor obsceno y el relacionado con la ética o con la humillación del hombre o la mujer no sería adecuado y podría acabar en un conflicto. También hay personas a las que les podemos revelar y otras a las que no, ya que algunas de ellas no pueden guardar secretos. Tenga cuidado en no poner al otro individuo en una función de consejero o decir demasiado sobre un tema. Al principio del proceso, es mejor para usted seguir la dirección de otros y revelar tanto como ellos revelen.

### Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto

- Haga las paces con un enemigo o con alguien a quien haya desilusionado con un producto o servicio, o con alguien con quien tenga o haya tenido problemas o no se lleve muy bien.
- Hágase miembro de un grupo de apoyo o de autoayuda.
- Trate de aprender algo frívolo y divertido para ver lo bien que lo puede hacer (como por ejemplo: malabarismos, baile de figuras, magia, etc.).
- Asistir a un curso de autoconocimiento o análisis de uno mismo que incluya mecanismos de evaluación.
- Asistir a un curso o evento que le sitúe personalmente más allá de sus limitaciones acostumbradas o fuera de su zona de bienestar o donde se encuentra más cómodo (por ejemplo: con destino al extranjero, cursos de inmersión en un idioma, grupo donde se trata el tema de la consideración hacia los demás, oratoria).

*You cannot collaborate with another person toward some common end  
unless you know him. How can you know him, and he you,  
unless you have engaged in enough mutual disclosure of self to be able  
to anticipate how he will react and what part he will play?*

Sidney Jourard – Psicólogo y humanista de origen canadiense

### Lecturas sugeridas

- Asacker, T., & Orloff, E. (2001). *The four sides of sandbox wisdom: Building relationships in an age of chaos, complexity and change*. Manchester, NH: Eastside Publishing.
- Barron, L. A. (2006). *Openness works! Create personal, professional and financial growth in any organization*. Austin, TX: Hopeworks Publishing.
- Giovagnoli, M., & Carter-Miller, J. (2000). *Networking: Building relationships and opportunities for success*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Guber, P. (2007). The four truths of the storyteller. *Harvard Business Review*, 85, 52-59.
- Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (2002). *Communicating with strangers: An approach to intercultural communication*. New York: McGraw-Hill.
- Lencioni, P. M. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lynn, A. B. (2007). *Quick emotional intelligence activities for busy managers: 50 Team exercises that get results in just 15 minutes*. New York: AMACOM.
- Simmons, A. (2006). *The story factor*. Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Stone, D., Patton, B., & Heen, S. (2000). *Difficult conversations: How to discuss what matters most*. New York: Penguin Books.
- Tamm, J. W., & Luyet, R. J. (2004). *Radical collaboration: Five essential skills to overcome defensiveness and build successful relationships*. New York: HarperCollins.

## 45 Aprendizaje personal

FACTOR VI: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES  
GRUPO T: DEMOSTRAR FLEXIBILIDAD PERSONAL

*I present myself to you in a form suitable to the relationship I wish to achieve with you.*

Luigi Pirandello – Novelista italiano, ganador del premio Nobel

### Persona inexperta

- No cambia ni se adapta a su entorno o situación
- Puede tener la impresión de que lo importante es uno mismo
- Puede considerar una debilidad el adaptarse a los demás
- Puede ser una persona que hace solo una cosa a la vez o que sólo piensa en lo que está haciendo, no de acuerdo con los demás ni conforme a sus necesidades
- No se da cuenta de la necesidad de cambio personal
- No busca ni escucha opiniones sobre su persona
- No es una persona que analice a los demás y no ve o entiende la reacción de la gente hacia ella
- Puede ser arrogante o ponerse a la defensiva

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 6,32,33,44,54,55

### Persona experta

- Se da cuenta rápidamente de cuándo debe cambiar su conducta personal, interpersonal y administrativa
- Observa a los demás para conocer sus reacciones frente a su proceder y a sus intentos de ejercer influencia y se adapta a ello
- Busca información
- Cambia según los requisitos y demandas que le imponen las nuevas situaciones y personas

### Uso excesivo de esta habilidad

- Se le puede considerar una persona demasiado variable
- Puede cambiar de opinión con gran facilidad y dar la impresión de no tener carácter
- Puede cometer errores al preferir los cambios a lo establecido
- Puede confundir a los demás al experimentar y tratar de adaptarse a todo

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 5,16,17,39,46,47,50,51,52,53,58,59,62,65

### Algunas causas

- Arrogante y defensivo
- No puede hacer más de una cosa al mismo tiempo
- No tiene modelos para imitar
- Poco observador de los demás
- Ser sincero consigo mismo es una preocupación primordial
- Cree que ser consistente es una virtud
- Piensa que los demás deben adaptarse a usted

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VI) "Habilidades personales e interpersonales". Esta competencia se encuentra en el Grupo (T) "Demostrar flexibilidad personal" con: 40, 54, 55. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

Todos somos capaces de comportarnos de diferentes formas. Incluso la gente tímida puede tener el valor de ser firme de vez en cuando. Una persona escandalosa puede ser callada. La inteligente puede hacer tonterías. Una que le gusta la acción puede sentarse a reflexionar. ¿Cómo saber en que gama de sus actitudes estar en una situación dada? Observación e información. ¿Ha observado alguna vez a la gente que siempre sabe cuándo tienen que adoptar un comportamiento determinado y cómo deben hacerlo? Justamente cuando la situación parece cambiar

hacia lo negativo, ellos cambian de táctica. Estos individuos son observadores astutos de las reacciones de los demás hacia lo que están haciendo. Seleccionan de su tipo de comportamiento el tono y el nivel que se adapta a la situación. Se preocupan mucho por el cliente y por la audiencia. Proporcionan al cliente lo que éste desea. Esta competencia es especialmente importante en la administración, desarrollo y motivación de personas, también en situaciones como negociaciones y disputas políticas.

### Algunas soluciones

- 1. ¿No tiene la mínima idea? Observe y escuche a los demás.** Debe observar la forma de reaccionar de la gente hacia lo que usted hace (mientras lo hace) para poder cambiar la situación. ¿Se muestran aburridos? Cambie el ritmo. ¿Están confundidos? Dígalo de otra forma. ¿Se muestran molestos? Deje de hablar y pregúnteles cuál es el problema. ¿Están demasiado callados? Deje de hablar y haga que participen en lo que está haciendo. ¿Están distraídos, dibujando en el cuaderno o mirando por la ventana? Es posible que no estén interesados en lo que usted está haciendo. Vaya al final de su presentación o tarea, finalícela y salga. Observe con frecuencia el comportamiento de su audiencia y seleccione una táctica diferente si es necesario. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 33 “Capacidad para escuchar”.*
- 2. ¿No está seguro del impacto que provoca? Solicite información y opiniones.** Pídale a la gente que le dé información directa sobre lo que usted está haciendo, mientras lo hace y al terminarlo. La gente duda en darle su opinión, especialmente si ésta es negativa o si es información correctiva. En general, para adquirir información y opiniones uno tiene que pedir las. Si la gente es reticente a hacerle alguna crítica, ayúdelos haciendo afirmaciones sobre su persona en vez de hacer preguntas. Diga: “Creo que he hablado demasiado sobre el tema en la reunión; ¿qué creen ustedes? Para la mayoría es más fácil responder a una pregunta así. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 55 “Autoconocimiento”.*
- 3. ¿Necesita un modelo o un mentor? Seleccione a tres personas para observar quiénes tienen una buena actitud en situaciones tensas o en transacciones interpersonales y las transiciones.** Anote lo que digan o hagan al surgir problemas. ¿Qué tipo de palabras utilizan? ¿Cómo controlan lo que está sucediendo? ¿Hacen preguntas o afirmaciones? ¿Expresan algo duramente, de forma moderada o suavemente? ¿Cuánto tiempo les lleva hacer su presentación en comparación con los otros? Compare esto con lo que usted hace en situaciones parecidas. ¿Qué diferencia encuentra? Entreviste a estas personas para poder saber cómo piensan y para que le expliquen las razones por las que actuaron de esa forma determinada. Trate de averiguar también el porqué cambiaron de tácticas en la mitad del proceso.
- 4. ¿Lo ve sólo desde su perspectiva? Adopte el punto de vista del otro.** Gente que sabe hacer bien este trabajo lo hace desde fuera hacia dentro (clientes, audiencia, persona, situación) y no de dentro hacia afuera (“¿Qué quiero hacer en esta situación? ¿Qué me haría ser feliz y sentirme bien?”). Practique el no pensar de dentro hacia afuera cuando esté con otras personas. ¿Cuáles son las características de demanda de esta situación? ¿Cómo aprende mejor esta persona o audiencia? ¿Qué enfoque o estilo de los que puedo ofrecerles funcionaría mejor? ¿Cuál es la mejor forma para conseguir mis objetivos? ¿Cómo puedo cambiar mi forma de proceder y mis tácticas para ser el más eficiente? El mago que sólo sabe un truco, sólo puede actuar una vez en cada sesión. Y si a la audiencia no le gusta ese truco particular, no hay aplausos.
- 5. ¿Pasa por alto las señales? Preste atención especial al lenguaje no verbal.** Los signos más comunes que indican algo negativo son los cambios en la postura del cuerpo (especialmente darse vuelta), los brazos cruzados, mirar el reloj o fijamente algo, dibujar en un bloc de notas, dar golpecitos con los dedos o el lápiz, mirar por la ventana, fruncir el ceño o elevar las cejas. Cuando esto ocurre, haga una pausa. Pregunte algo. Pregunte cómo vamos. Haga una prueba directa. Algunos utilizan el mismo lenguaje corporal para indicar que han terminado o que no están interesados en lo que está sucediendo. Aprenda a conocer sus señales. Construya un plan alternativo para aquellas cinco personas con que trabaja más estrechamente. Es decir, cuando cada una de ellas actúe de una manera determinada, yo haré lo siguiente... Cuando Bill comience a mirar fijamente, yo..., Cuando Sally interrumpa por tercera vez, yo....
- 6. ¿Le cuesta trabajo leer a los demás? Experimente con nuevas técnicas.** Muchos de los que son excelentes en el aprendizaje personal tienen varias técnicas interesantes que utilizar. Dan razones por todo lo que dicen y reservan cualquier solución o conclusión para el final. Hacen muchas preguntas, hablan brevemente, resumen a menudo y ante el desacuerdo, ponen las cosas en condicional (“No creo que sea así, ¿pero qué piensa usted?”). La razón de esto es obtener la mayor información que sea posible sobre las reacciones de los demás. Están adquiriendo conocimientos para poder cambiar el comportamiento cuando lo necesiten.
- 7. ¿No entiende a su audiencia? Analice mejor a las personas.** Obsérvelas más de lo que hace ahora. Vea si puede predecir lo que van a decir y hacer. Compruebe si existe un modelo de comportamiento. ¿Qué es lo que

hacen repetidas veces? El conocer a la gente mejor le permitirá saber cómo reaccionar ante la actitud que se adopte. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 56 “Determinación del carácter de las personas”.*

- 8. ¿Su gama es limitada? Amplíe su “repertorio” de comportamiento.** Trate de expandirlo. Haga lo que no es característico de su personalidad. Llegue hasta sus límites y más allá de ellos. Al ampliar el número de comportamientos a los que se puede acceder se podrá ser más eficiente en muchas más situaciones. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 54 “Autodesarrollo”.*
- 9. ¿Cree que sus ideas son las mejores? Mantenga su arrogancia bajo control.** Muchas personas con capacidades sobresalientes o mucho éxito obtienen poca información y opiniones y continúan en su trayectoria profesional hasta que se ven en problemas. Si usted es arrogante (devalúa las contribuciones de los demás), deberá trabajar el doble en observar, leer sobre otras personas y en hacerles preguntas. Deberá esconder lo que usted quiere y piensa y preguntarse más lo que quieren los demás o interesarse por sus reacciones. El anotar sus observaciones es importante, ya que en su forma natural de actuar no presta suficiente atención al efecto que tiene en los demás. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 104 “Arrogante”.*
- 10. ¿Rechaza lo que escucha? Evite las actitudes defensivas.** Si se pone usted a la defensiva, la gente no le ofrecerá la información que le pueda ayudar a corregir su comportamiento. Si se pone a la defensiva, la información y opiniones no llegarán. Debe tratar de estar tranquilo antes de sus reuniones, ensayando mentalmente antes de entrar su reacción ante situaciones difíciles; tiene que idear un sistema de tácticas automáticas para poder responder de forma apropiada. Algunas de las tácticas que son útiles son contar hasta 10 y decirse a sí mismo que debe pensar en “cámara lenta” (o verse a sí mismo haciéndolo) o de calmar la situación con preguntas que tenga en reserva, como: “¿Qué piensa usted? ¿Podría decirme algo más sobre eso?” *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 108 “Actitudes defensivas”.*

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Vaya de viaje de negocios a un país extranjero que no haya visitado antes.
- Hágase miembro de un grupo de apoyo o de autoayuda.
- Trate de aprender algo frívolo y divertido para ver lo bien que lo puede hacer (como por ejemplo: malabarismos, baile de figuras, magia, etc.).
- Asistir a un curso o evento que le sitúe personalmente más allá de sus limitaciones acostumbradas o fuera de su zona de bienestar o donde se encuentra más cómodo (por ejemplo: con destino al extranjero, cursos de inmersión en un idioma, grupo donde se trata el tema de la consideración hacia los demás, oratoria).
- Entreviste o trabaje con un tutor o mentor sobre una habilidad que usted necesite desarrollar.

*The weather-cock on the church spire, though made of iron,  
would soon be broken by the storm-wind  
if it did not understand the noble art of turning to every wind.*

Heinrich Heine – Poeta alemán

#### **Lecturas sugeridas**

- Bardwick, J. M. (2002). *Seeking the calm in the storm: Managing chaos in your business life*. Upper Saddle River, NJ: Financial Times/Prentice Hall.
- Caro, M. (2003). *Caro's book of poker tells*. New York: Cardoza Publishing.
- Fulmer, R. M., & Conger, J. A. (2004). *Growing your company's leaders*. New York: AMACOM.
- Glickman, R. (2002). *Optimal thinking: How to be your best self*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Kouzes, J. M. (2003). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2004). *The leadership machine*. Minneapolis, MN: Lominger International: A Korn/Ferry Company.
- Marquardt, M. J. (2005). *Leading with questions: How leaders find the right solutions by knowing what to ask*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Niven, D. (2006). *The 100 simple secrets of successful people: What scientists have learned and how you can use it* (2nd ed.). New York: HarperBusiness.
- Pearman, R. R., Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2005). *You: Being more effective in your MBTI type*. Minneapolis, MN: Lominger International: A Korn/Ferry Company.
- Vandergriff, D. (2006). *Raising the bar: Creating and nurturing adaptability to deal with the changing face of war*. Washington DC: The Center for Defense Information.
- Wainright, G. R. (2003). *Teach yourself body language*. New York: McGraw-Hill.

## 46 Perspectiva

FACTOR I: HABILIDADES ESTRATÉGICAS

GRUPO C: CREAR UNA VISIÓN NUEVA Y DIFERENTE

*The eye sees only what the mind is prepared to comprehend.*

Henri-Louis Bergson – Filósofo francés

### Persona inexperta

- Sus ideas sobre diferentes temas son limitadas y es una persona poco sofisticada
- Tiene opiniones limitadas sobre los temas y desafíos
- Ve los problemas y las oportunidades a través de un sólo prisma
- No tiene intereses muy variados, no muy versado
- Su experiencia puede ser limitada
- No es bueno ante situaciones inciertas
- Carece de interés en las posibilidades y en el futuro y en la forma en la que los acontecimientos mundiales afectarán su organización
- No será una persona estratégica o con visión de futuro
- Una persona centrada en “el aquí y el ahora” que a menudo se ve sorprendida ante cambios inesperados
- Puede ser una persona de una sola función, profesión o técnica en un campo o área determinado

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 2,5,15,21,28,32,38,48,58,61

### Persona experta

- Examina todas las posibilidades de un asunto o desafío
- Tiene amplios intereses y metas, tanto personales como profesionales
- Puede anticiparse fácilmente a las condiciones futuras
- Es capaz de pensar de forma global
- Puede analizar los diversos aspectos y efectos de un asunto y proyectarlos a largo plazo

### Uso excesivo de esta habilidad

- Podría tener dificultad para concentrarse en lo presente
- Puede que los demás no le entiendan cuando especula sobre la visión amplia de un asunto
- Puede ser incapaz de establecer prioridades prácticas
- Puede estar siempre anhelando demasiadas cosas y lo ideal
- Es posible que perciba relaciones inexistentes

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 5,16,17,24,35,38,47,50,51,52,53,58,59,63,65

### Algunas causas

- Evita los riesgos
- Desaventajado en el origen, formación y circunstancias
- Tiene muy pocos intereses
- Creció bajo circunstancias limitadas
- Base de experiencias restringida
- Prefiere la táctica
- Se siente demasiado cómodo
- Incómodo al pensar o hablar sobre circunstancias futuras

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (I) “Habilidades estratégicas”. Esta competencia se encuentra en el Grupo (C) “Crear una visión nueva y diferente” con: 2, 14, 28, 58. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

## El mapa

Las ideas, perspectivas y estrategias no vienen de la inteligencia o creatividad innatas. Vienen de una mente preparada que ha sido influenciada por varias experiencias, descubrimientos e intereses desconectados. La gente que tiene amplitud de conocimientos generalmente es la ganadora, ya que tienen más referencias de donde sacar y más probabilidades de hacer conexiones poco comunes con las nuevas ideas, culturas, eventos, etc. En los estudios de Sears sobre la efectividad, efectuados durante 35 años, el mejor elemento para predecir el éxito fue justamente la amplitud de intereses.

## Algunas soluciones

- 1. ¿Está listo para expandir su pensamiento? Lea un poco más.** Lea *“Management Challenges for the 21st Century”* de Peter Drucker o cualquiera de los libros *“Megatrends”* de John Naisbitt o *“The Popcorn Report”* de Faith Popcorn o *“The Futurist”*, la revista publicada por World Future Society. Por ejemplo, Drucker saca a colación situaciones como: ¿qué pasa que la tasa de natalidad está colapsando en el mundo desarrollado? Hacia el 2030 se estima que la mitad de la población de Japón será de 65 años o más. Lo mismo es cierto en el resto de los países desarrollados. ¿Subirá la edad de jubilación? ¿Trataremos a los trabajadores más como voluntarios si optan por no participar en organizaciones más grandes? El tiempo de recreación bajará puesto que no se dispondrá de tiempo libre. La educación y la salud crecerán. ¿Inmigración? Incluso después de los ataques terroristas, es posible que tengamos que importar inmigrantes para mantener bien dotadas las fuerzas laborales. La carrera profesional promedio de un empleado sobrevivirá lejos a la de sus empleadores (la mayoría de las corporaciones duran casi 30 años). Tener dos o tres “carreras” será una cosa estándar. El medio de producción ha pasado a ser en su mayor parte conocimiento. La contratación de servicios de terceros es una práctica en ascenso – el conocimiento es cada vez más especializado, más caro y más difícil de mantener. ¿Es esto un presagio de más alianzas y servicios de terceros? ¿Cuáles son las tendencias en juego y cómo éstas afectan el avance de su organización?
- 2. ¿La historia se repite? Aprenda del pasado.** Estudie unas cuantas invenciones hechas en el pasado y bien conocidas, como el automóvil (*“The Machine that Changed the World”* de James Womack y asociados del MIT – Massachusetts Institute of Technology – es una fuente excelente de conocimiento). Vea cómo utilizan el pasado para predecir el futuro. Vea cómo varios inventos no relacionados dieron origen a uno más grande. Hay una serie de televisión por cable llamada *“Maravillas Modernas”*. Vea algunos de esos programas en televisión. Compre la serie. ¿Cómo puede utilizar el pasado de la organización para la que trabaja (de 1960 a 1970; de 1970 a 1980, etc.) para predecir el futuro?
- 3. ¿Puede ver las interrelaciones? Observe lo que pasa en el mundo y cómo esto se vincula con su organización.** Lea el periódico *“The Wall Street Journal”* y *“BusinessWeek”* y anote de tres a cinco cosas interesantes que se parezcan o produzcan algún efecto en su organización. Aprenda a conectar lo que sucede en el exterior con lo que sucede aquí.
- 4. ¿Necesita un nuevo enfoque? Utilice personas que no son expertas en la materia.** Durante la Segunda Guerra Mundial, el ejército descubrió que los grupos con más creatividad eran aquellos con miembros que no tenían mucho o nada en común y sabían poco sobre el tema. Su forma despreocupada de actuar resultó en soluciones más innovadoras. No estaban atrapados por el pasado. Arriésguese a formar uno de los grupos más dispares que pueda encontrar (un historiador, un estudiante universitario, un teólogo, una persona en ventas, un fontanero, etc.) y vea las perspectivas que cada uno pueda aportar al grupo. Busque algunos problemas fuera de su campo de conocimientos y vea lo que puede añadir.
- 5. ¿Es curioso? Hágase aficionado.** Estudie y hágase aficionado de tres cosas no relacionadas, a las cuales no les haya prestado mucha atención: ópera, novelas románticas, revistas técnicas fuera de su campo de conocimientos, MTV, aprender un idioma, tomar un curso de magia, estudiar arqueología, etc. Las conexiones pueden provenir de cualquier parte; a su cerebro no le importa dónde adquiere las perspectivas. Trate de pensar sobre cómo los principios de una conectan con la otra.
- 6. ¿Necesite una perspectiva internacional? Lea mucho.** Lea publicaciones internacionales, como la revista el *Economist*, *International Herald Tribune*, *Commentary*, autobiografías de personas como Kissinger, elija un país y estúdielo, lea un libro sobre la caída de la Unión Soviética o lea revistas que presenten todo tipo de opiniones, como el *Atlantic Monthly*; esto le puede servir para obtener una visión más amplia de los temas. Existen unos principios subyacentes comunes en todo. Uno tiene que exponerse más para poder encontrar y aplicar esos principios a lo que se está haciendo hoy.
- 7. ¿Tiene vacaciones? Haga algo que represente alguna aventura para usted.** Viaje a lugares que no conozca. Nunca vaya de vacaciones al mismo lugar. Coma en restaurantes de diferentes tipos de comida. Vaya a acontecimientos y reuniones de grupos que nunca haya conocido. Vaya a festivales de otras culturas y

aprenda sobre ellas. Vaya a eventos deportivos a los que nunca haya asistido. Cada semana, usted y su familia deberían tener una “aventura de perspectivas”.

- 8. ¿Está listo para mirar más allá de su lugar de trabajo? Elija algo que nunca haya hecho, pero que pueda ampliar su perspectiva fuera del trabajo.** Ayude en un grupo de la comunidad, ofrezca sus servicios como voluntario a un grupo de caridad, viaje por un país que no haya visitado, siga por todos los sitios a un grupo de niños de diez años durante unos días.
- 9. ¿Está listo para nuevas experiencias? Elija tres tareas en el trabajo que no haya hecho antes y hágalas.** Si no sabe mucho sobre los clientes, trabaje en una tienda o encárguese de las quejas de los clientes; si no sabe lo que hace el departamento de ingeniería, averíguelo; intercambie sus tareas con alguien. Descubra lo máximo posible de su organización. Vaya a comer con las personas a su mismo nivel en la organización e intercambie información sobre lo que hacen.
- 10. ¿Quiera una experiencia de desarrollo? Trabaje en un equipo especial de trabajo.** Los equipos especiales de trabajos y los proyectos son una gran oportunidad. Si el proyecto es importante y multifuncional y, además, tiene unos resultados reales que se tomarán seriamente (no un grupo de estudio), éste será uno de los eventos de desarrollo más comunes para el éxito de un ejecutivo. Estos proyectos requieren del aprendizaje de otras funciones, negocios, de conocer otras nacionalidades; todo en un plazo muy estrecho en el cual puede apreciar cómo piensan y por qué sus áreas/puestos son importantes. Al hacer esto, usted se olvida de su propia experiencia y comienza a ver conexiones en un mundo más amplio: cómo funciona el comercio internacional o, desde un punto de vista más familiar, cómo encajan las partes de su organización. Usted puede construir perspectivas.

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Trabaje en un proyecto que incluya un viaje y el estudio de un asunto internacional, una adquisición, una joint venture e informe a la gerencia.
- Trabaje durante periodos cortos de tiempo en otras unidades, funciones o ubicaciones que no conozca.
- Dirija un equipo de proyecto compuesto de personas de diferentes nacionalidades.
- Participe en la negociación de un contrato o acuerdo con consecuencias internacionales.
- Ofrezca su trabajo como voluntario durante un año o más en una organización externa.

*The manager has a short-range view;  
the leader has a long-range perspective.*

Warren G. Bennis – Intelectual, consultor organizacional y autor norteamericano

#### **Lecturas sugeridas**

- Bernstein, R.B. (2005). *Thomas Jefferson*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Chernow, R. (2004). *Titan: The life of John D. Rockefeller*. London: Vintage.
- Collins, J. C. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap...and others don't*. New York: HarperCollins.
- De Klyuber, C. A., & Pearce, J. A. (2008). *Strategy: A view from the top*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Drucker, P. F. (2001). *Management challenges for the 21st century*. New York: HarperBusiness.
- Drucker, P. F. (2008). *Classic Drucker: From the pages of Harvard Business Review*. Boston: Harvard Business School Press.
- Duck, J. D. (2001). *The change monster*. New York: Crown Business.
- Dudik, E. M. (2000). *Strategic renaissance: New thinking and innovative tools to create great corporate strategies using insights from history and science*. New York: AMACOM.
- Durant, W., & Durant, A. (1968). *The lessons of history*. New York: Simon & Schuster.
- Gladwell, M. (2002). *The tipping point: How little things can make a big difference*. New York: Back Bay Books.
- Heleniak, R. J., Hyde, S. C., & Robison, W. B. (1999). *A broad perspective: Readings in western civilization from the ancient world to the present*. Sugarland, TX: American Heritage Custom Publishing.
- Isaacson, W. (2004). *Benjamin Franklin: An American life*. New York: Simon & Schuster.
- Kennedy, P. M. (1987). *The rise and fall of the great powers: Economic change and military conflict from 1500 to 2000*. New York: Random House.
- Koch, R. (2001). *The natural laws of business: How to harness the power of evolution, physics, and economics to achieve business success*. New York: Doubleday.
- Levinson, M. (2008). *The box: How the shipping container made the world smaller and the world economy bigger*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

- Nicholl, C. (2005). *Leonardo da Vinci: Flights of the mind*. New York: Penguin Group.
- Nixon, R. M. (1982). *Leaders*. New York: Warner Books.
- Ogilvy, J. A. (2002). *Creating better futures: Scenario planning as a tool for a better tomorrow*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Pinker, S. (2008). *The stuff of thought: Language as a window into human nature*. New York: Penguin Group.
- Rabb, T. K. (2000). *Renaissance lives: Portraits of an age*. New York: Basic Books.
- Smith, J. E. (2008). *FDR*. New York: Random House Trade Paperbacks.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Free Press.

## 47 Planificación

FACTOR II: HABILIDADES OPERATIVAS  
GRUPO E: ORGANIZACIÓN

*You can't overestimate the need to plan and prepare.  
In most of the mistakes I've made, there has been  
this common theme of inadequate planning beforehand.  
You really can't over-prepare in business!*  
Chris Corrigan – Empresario australiano

### Persona inexperta

- No planifica mucho
- Puede ser una persona que actúa a la segura, pero que improvisa a última hora
- No le gusta la estructura para establecer objetivos y distribuir el trabajo
- Puede sentirse incómoda con la estructura y el flujo de procesos
- Le desagrada la planificación y los demás pueden considerar esta persona muy simple o ligera
- Puede no tener paciencia para establecer metas y objetivos, prever dificultades, planificar el término de la tarea, desarrollar calendarios y determinar obstáculos
- Puede ser difícil trabajar con esta persona o para ella
- Puede desmotivar a los que trabajan con/para ella

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 18,20,24,35,39,51,52,62

### Persona experta

- Determina con exactitud la duración y la dificultad de tareas y proyectos
- Establece objetivos y metas
- Desglosa el trabajo en los pasos necesarios para el proceso
- Elabora horarios y asignación de tareas/personal
- Prevé los problemas y las dificultades y se prepara para enfrentarlos
- Mide el rendimiento según los objetivos
- Evalúa los resultados

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede depender en demasía de las reglas, normas, procedimientos y estructura
- Puede ignorar el aspecto humano del trabajo
- Puede ser inflexible y tener problemas con los cambios repentinos

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 2,3,10,14,15,26,31,32,33,40,46,57,60,64

### Algunas causas

- Es arrogante; no lo necesita
- Impaciente
- Poco sentido de estructura y proceso
- Le gusta la simplicidad
- Administración del tiempo; simplemente no tiene tiempo para ello

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (II) "Habilidades operativas". Esta competencia se encuentra en el Grupo (E) "Organización" con: 39, 62. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

Nada ayuda más a ejecutar algo que un buen plan. Ayuda a la gente que lo tiene que seguir. Conduce a un mejor uso de los recursos. Hace que las cosas se hagan más rápido. Ayuda a anticipar los problemas antes de que ocurran. Es uno de los aspectos de administrar que recibe una aceptación positiva universalmente. Un buen plan

deja más tiempo para hacer otras cosas teniendo la certeza de que las cosas están bien encaminadas y de acuerdo con lo planificado.

### Algunas soluciones

- 1. ¿La planificación está incompleta? Planifique las tareas y trabajo.** La mayoría de los proyectos exitosos comienza con un buen plan. ¿Qué tengo que conseguir? ¿Cuáles son los objetivos? ¿Cuál es el plazo? ¿Qué recursos necesito? ¿Cuántos recursos están bajo mi control? ¿Quién controla el resto de los recursos que necesito? (La gente, los fondos, las herramientas, los materiales, el soporte técnico.) Planifique el trabajo de principio a fin. A muchos se los percibe como personas que no planifican, porque no anotan las secuencias o las partes del trabajo y se olvidan de algo. Pídale a los demás que hagan comentarios sobre el orden del plan y sobre lo que falta. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 52 “Administración de procesos” y el nro. 63 “Sistemas de trabajo total” (p. ej., TQM/ISO/Six Sigma).*
- 2. ¿Está listo para comenzar? Establezca un plan.** Compre un software de diagramación y planificación de proyectos que haga gráficas PERT y GANTT. Conviértase en un experto en utilizar el programa. Utilice los resultados del software para presentar sus planes de acción a los demás. Utilice diagramas de flujo en sus presentaciones.
- 3. ¿Está listo para llevar un registro del progreso? Establezca objetivos y medidas.** Nada mantiene a un proyecto dentro de su presupuesto y del programa de realización como un objetivo, un método y una medida. Establezca objetivos para el proyecto en general y para cada tarea del mismo. Haga un plan para todo. También, establezca las medidas para poder controlar el progreso hacia sus objetivos. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 35 “Administración y medición del trabajo”.*
- 4. ¿Es demasiado complejo? Dirija múltiples planes o aspectos de grandes planes.** Muchos de los intentos para realizar planes complejos incluyen dirigir trayectorias paralelas o trabajos múltiples al mismo tiempo. Es útil tener un plan maestro. La buena planificación disminuye las probabilidades de perder control de un gran proyecto.
- 5. ¿Los recursos son limitados? Administre de forma eficaz.** Planifique el presupuesto y dirija el trabajo de acuerdo al mismo. Tenga cuidado con los gastos. Tenga algo reservado por si ocurriera algo inesperado. Establezca un programa de financiamiento para poder controlar los gastos frente al plan establecido.
- 6. ¿Tiene problemas para distribuir el trabajo? Coordine las personas y las tareas.** La gente es diferente. Cada individuo es diferente, tiene diferentes cualidades y diferente nivel de conocimientos y experiencia. En vez de pensar que todos son iguales, piense lo contrario. La igualdad de tratamiento se consigue asignando a cada persona el trabajo para el que está calificada. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 56 “Determinación del carácter de las personas”.*
- 7. ¿Ha identificado el peor de los casos? Visualice el plan en proceso.** ¿Qué podría salir mal? Piense en varios escenarios. Piense en varias alternativas. Califique los posibles problemas de muy probables a menos probables. Piense en lo que podría hacer si ocurrieran los que tienen más probabilidades de suceder. Diseñe un plan de emergencia para cada uno. Preste atención a los vínculos más débiles, que son en general grupos o elementos con los que usted tiene menos trato o no puede controlar (quizás alguien en un lugar alejado, un asesor o proveedor). Doble su contacto con los posibles vínculos débiles. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 51 “Resolución de problemas”.*
- 8. ¿No está seguro de cómo se controlará el progreso? Establezca un procedimiento para controlar el progreso del plan.** ¿Cómo va a saber si el plan se está realizando dentro del periodo de tiempo establecido? ¿Puede calcular en cualquier momento el tiempo que falta para completarlo o el porcentaje realizado? Presente estados de avance a la gente que esté a cargo del plan a medida que los tenga.
- 9. ¿Es consciente de sus propias acciones? Encuentre modelos a imitar y solicite información y opiniones.** Busque a alguien en su entorno de trabajo que sea mejor que usted en la planificación para ver cómo lo hace. ¿Cuál es la diferencia entre lo que esta persona hace y lo que usted hace? Trate de hacer más de lo que la otra persona hace. Pida información u opiniones a aquellos que hayan tenido que seguir sus planes. ¿Qué les gustó? ¿Qué encontraron difícil?
- 10. ¿Necesita más datos? Pida ayuda a los demás.** Comparta con los demás sus ideas sobre el proyecto, quizás con la gente que vaya a necesitar más tarde. Obtenga sus opiniones sobre el plan. Dele la tarea de crear el plan a aquellos que sean mejor que usted en realizarlo. Usted debe proporcionar los objetivos del trabajo y dejar a los demás crear los detalles del plan. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 18 “Delegación” y el nro. 33 “Capacidad para escuchar”.*

## Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto

- Planifique una reunión, conferencia, convención, exposición comercial, evento, etc., fuera del centro.
- Dirija la compra de un importante producto, equipo, material, programa o sistema.
- Dirija la visita de una persona muy importante (miembro de la alta gerencia, representante gubernamental, cliente externo, visitante extranjero, etc.).
- Integre sistemas, procesos o procedimientos diversos a través de unidades descentralizadas y/o dispersas.
- Instalar un nuevo proceso o sistema (sistema informático, nueva política, nuevo proceso, nuevos procedimientos, etc.).

*Luck is what happens when preparation meets opportunity.*

Seneca (4 a.c.-65 e.c.) – Filósofo romano,  
estadista, dramaturgo y humorista

## Lecturas sugeridas

- Angus, R. B., Gundersen, N. A., & Cullinane, T. P. (2002). *Planning, performing, and controlling projects*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Axon, D. A. J. (2003). *Best practices in planning and management reporting*. New York: John Wiley & Sons.
- Bacon, T. R., & Pugh, D. G. (2003). *Winning behavior: What the smartest, most successful companies do differently*. New York: AMACOM.
- Collins, J. C. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap...and others don't*. New York: HarperCollins.
- Devlin, E. S. (2007). *Crisis management planning and execution*. Boca Raton, FL: Auerbach Publications.
- Hamel, G. (2002). *Leading the revolution* (Rev. ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Harpst, G. (2008). *Six Disciplines® execution revolution: Solving the one business problem that makes solving all other problems easier*. Findlay, OH: Six Disciplines Publishing.
- Jackson, P. Z., & McKergow, M. (2002). *The solutions focus*. Yarmouth, ME: Nicholas Brealey Publishing.
- Kerzner, H. (2005). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (9th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Lewis, J. P. (2005). *Project planning, scheduling and control*. Columbus, OH: McGraw-Hill.
- Lewis, J. P. (2006). *Fundamentals of project management* (3rd ed.). New York: AMACOM.
- Manas, J. (2006). *Napoleon on project management: Timeless lessons in planning, execution, and leadership*. Nashville, TN: Thomas Nelson.
- Mitroff, I. I. (with Anagnos, G.). (2001). *Managing crises before they happen*. New York: AMACOM.
- Perrin, R. (2008). *Real world project management: Beyond conventional wisdom, best practices and project methodologies*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Tomczyk, C. A. (2005). *Project manager's spotlight on planning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Vega, G. (2001). *A passion for planning: Financials, operations, marketing, management, and ethics*. Lanham, MD: University Press of America.

## 48 Agudeza política

FACTOR V: HABILIDADES DE POSICIONAMIENTO ORGANIZATIVO  
GRUPO K: AGUDEZA Y CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

*Just because you do not take an interest in politics  
doesn't mean politics won't take an interest in you.*  
Pericles (495-429 a.c.) – Estadista griego,  
orador y general de Atenas

### Persona inexperta

- No sabe cómo actuar en la zona política
- Dice y hace cosas que causan problemas políticos
- No entiende cómo tratar asuntos ajenos ni cómo proteger su territorio
- Rechaza la política y tiende a considerarse apolítico; otros lo pueden considerar ingenuo
- Puede que no trate con los superiores de forma persuasiva
- Puede que sea impaciente con el procedimiento político y comete errores de procedimiento
- Puede que sea una persona demasiado directa y no considera el impacto que tiene en los demás
- Puede que no vea bien las consecuencias de sus acciones

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 3,4,8,12,21,22,31,32,33,36,37,38,42,52,56,64

### Persona experta

- Puede maniobrar en situaciones políticas complejas en forma efectiva y tranquila
- Sabe cómo actúan las personas y las organizaciones
- Prevé las trampas del camino y planifica la mejor ruta por seguir
- Considera la política empresarial como un elemento necesario de la vida de las organizaciones y se esfuerza por ajustarse a esa realidad
- Tiene gran capacidad para trabajar en situaciones complejas

### Uso excesivo de esta habilidad

- Se le puede considerar una persona extremadamente política
- Puede que provoque desconfianza
- Puede que diga a los demás lo que ellos desean oír y no la verdad
- Puede dar demasiado énfasis a la forma en detrimento del fondo
- Se le puede considerar una persona manipuladora e intrigante

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 4,8,12,17,22,27,29,30,34,38,44,51,53,57,63

### Algunas causas

- No interpreta bien a los demás o a sus intereses
- Excesivamente directo y honesto
- No entiende bien lo que es la astucia política
- No tiene paciencia con el proceso apropiado
- Poca astucia en las relaciones interpersonales
- Mal negociador
- Rechaza la necesidad de tener que ser político
- Se le considera un defensor
- Le interesa la acción
- Muy egocéntrico y etnocéntrico

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (V) "Habilidades de posicionamiento organizativo". Esta competencia se encuentra en el Grupo (K) "Agudeza y conocimiento organizacional" con: 38. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

## El mapa

Las organizaciones son laberintos complejos compuestos de egos, circunscripciones, problemas y rivalidades. Éstas están formadas por individuos con mucho amor propio y fuerza de voluntad para conseguir sus grandes objetivos. Todos construyen su propio refugio y lo defienden de cualquier ataque e influencia exterior. Hay muchas trampas y calles sin salida en las organizaciones. Más formas de que las cosas salgan mal en vez de bien. La gente con astucia política acepta esto como parte de la condición humana y no lo evade. La astucia política, lo cual no se debe confundir con ser político, que es una expresión más cortés para identificar a alguien que no sea digno de confianza o carezca de sustancia, se relaciona con realizar desapercibidamente el trabajo en el laberinto obteniendo el máximo beneficio.

## Algunas soluciones

- 1. ¿No le tienen confianza? Identifique su calificación en el nro. 22 “Ética y valores” y el nro. 29 “Integridad y confianza”.** Si es alta, no lea este consejo. Si es promedio o bajo, puede que piensen que usted no ayuda a los demás. No se confiará en sus intentos de influenciar. ¿Se le considera un individualista? Es posible que elimine algo para quedar bien. Puede que todo sea apariencia y que lo verdadero no pasaría la prueba. Es posible que esté tratando de culpar a otros por lo que usted debe hacerse responsable. Se le puede considerar una persona más preocupada de sus propios intereses. Puede que esté mintiendo para protegerse. Es posible que esté tratando de perjudicar a sus rivales para que usted parezca mejor que ellos. Es posible que evite responder cuando le hacen una pregunta difícil. Puede que demuestre poca preocupación por los demás. Si hace algunas de estas cosas o algo parecido, finalmente se le descubrirá. En realidad, el ser más astuto a nivel político le puede perjudicar. La gente confiará menos en usted. Antes de considerar la astucia política, trate de cambiar usted mismo. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 22 “Ética y valores” y el nro. 29 “Integridad y confianza”.*
- 2. ¿Está estancado con un enfoque predecible? Adáptese a la situación y a la audiencia.** La gente que tiene agudeza política actúa desde afuera (audiencia, persona, grupo) hacia adentro. Determinan las características o requisitos de la demanda de cada situación y cada persona que confrontan, y seleccionan entre sus diferentes habilidades, tonos y estilos para encontrar el mejor enfoque y hacer que las cosas funcionen. Practique el no pensar de dentro hacia afuera cuando esté con otras personas. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 15 “Orientación hacia el cliente”.*
- 3. ¿Las grandes presentaciones no tienen éxito? Examine las propuestas con los ejecutivos.** En los casos especiales en que se tiene que tratar con los ejecutivos, los que pueden hacerlo bien informan a éstos individualmente antes de la presentación o de entregar la propuesta. Con frecuencia van a los críticos más exigentes primero para preparar mejor sus ideas y eliminar lo que no es importante. Utilizar tácticas políticas válidas con los ejecutivos es complicado, debido a que no todos los individuos tienen el mismo nivel de confianza con los mismos. Los movimientos políticos válidos requieren una actitud calmada y una mente despejada. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 8 “Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores”.*
- 4. ¿Le han ganado la partida? Aprenda a interpretar el panorama político.** Las organizaciones son complejas a nivel político. Éstas están formadas por individuos con mucho amor propio y fuerza de voluntad para conseguir sus grandes objetivos. Existen muchas trampas políticas y situaciones sin salida. Más formas de que las cosas salgan mal en vez de bien. La gente con astucia política conoce la organización. Cómo llevar a cabo lo que se debe hacer. Saben en quien confiar para facilitar el proceso de realización. Saben quienes son los protectores principales que controlan los recursos, la información y las decisiones. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 38 “Agilidad organizativa”.*
- 5. ¿Audiencia correcta, mensaje equivocado? Entienda qué hace que los individuos y los grupos sean distintos.** El ser una persona sensible a nivel político incluye ser sensible a nivel personal. Tiene que ser capaz de percibir a las personas. Debe ser capaz de saber de predecir sus reacciones hacia usted y hacia lo que está tratando de hacer. La belleza y complejidad de la vida es que las personas son diferentes. Cada uno requiere de un tratamiento y consideración especial. Si usted puede predecir lo que van a hacer los individuos y grupos, podrá entonces seleccionar mejor entre las diferentes tácticas, habilidades y estilos que se necesitarán para realizar el trabajo. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 36 “Habilidad de motivar personas” y el nro. 56 “Determinación del carácter de las personas”.*
- 6. ¿Pasa por alto las señales? Preste atención al lenguaje corporal.** En cuanto a la astucia política en situaciones “cerradas” (en una reunión) usted debe aprender a cómo interpretar el lenguaje no verbal. Los signos más frecuentes que indican algo negativo son los cambios en la postura del cuerpo (especialmente darse vuelta), los brazos cruzados, mirar el reloj o fijamente algo, dibujar en un bloc de notas, dar golpecitos con los dedos o el

lápiz, mirar por la ventana, fruncir el ceño o elevar las cejas. Cuando esto ocurre, haga una pausa. Pregunte algo. Pregunte cómo vamos. Haga una prueba directa.

- **7. ¿Incita a la oposición? Evite los extremos.** Los defensores de las visiones limitadas no se desenvuelven bien políticamente en las organizaciones. Sea tentativo al principio. Deje suficiente espacio para que la gente maniobre. Presente el caso de negocios primero. Esté preparado para argumentos contrarios en el sentido que su proyecto es menos importante que el de ellos. Demasiado “ruido” político es el resultado de argumentos extremistas que no se han pensado bien.
- **8. ¿Su agudeza es selectiva? Observe a los grupos de oposición objetivamente.** ¿Existe un grupo o grupos con quien tiene más problemas políticos que con otros? ¿Se debe a que a usted no le gustan o se siente incómodo con ellos? Para trabajar mejor con los grupos problemáticos, póngase en el caso de ellos. Deje de lado su “Me gusta, no me gusta; estoy de acuerdo, estoy en desacuerdo. ¿Pregúntese el porqué actuaría de esa forma? ¿Qué cree usted que tratan de conseguir? Establezca reciprocidad. Las relaciones no duran mucho tiempo si las dos partes no aportan algo. Trate de saber lo que ellos quieren y dígales lo que usted quiere. Negocie.
- **9. ¿Juega el juego de la culpa? Reduzca al mínimo el conflicto a nivel político y sea específico en cuanto al mismo.** Cuanto más abstracto sea, menos control se tendrá sobre él. Separe a la gente del problema. Confronte los problemas examinando la naturaleza de los mismos y no a la persona que los presenta. Evite comentarios directos culpando a otros. Describa el problema y su efecto. Si no puede acordar una solución, acuerde un procedimiento o algunas de los temas en cuestión y haga una lista de todos los temas restantes. Esto crea algún movimiento y rompe las barreras políticas.
- **10. ¿No tiene un plan B? Sea flexible en los procedimientos.** Tenga siempre un plan de acción, pero también tenga otro de contingencia. Esté preparado para hacer un cambio inmediato. Espere lo inesperado. Las personas que son astutas a nivel político son flexibles personalmente. Se preocupan más por conseguir el objetivo que por lo que realmente quiere su verdadero “yo”. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 32 “Aprendizaje al vuelo” y el nro. 45 “Aprendizaje personal”.*

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Prepare y presente una propuesta de cierta importancia a la alta gerencia.
- Haga la “autopsia” de un proyecto fallido y preséntela a las personas involucradas.
- Dirija la interrelación entre los asesores y la organización en un proyecto crítico.
- Sea un agente de cambio; cree un símbolo para el cambio; lleve adelante el eslogan; abogue por un cambio significativo y su implementación.
- Haga una propuesta por escrito sobre una nueva norma, proceso, misión, contrato, producto, servicio o sistema, preséntela y “véndala” a la alta gerencia.

*The political tradition of ancient thought, filtered in Italy by Machiavelli,  
says one thing clearly: every prince needs allies,  
and the bigger the responsibility, the more allies he needs.*

Silvio Berlusconi – Primer Ministro italiano, emprendedor,  
magnate de la industria inmobiliaria y de seguros,  
propietario bancario y de medios de comunicación,  
propietario de equipos deportivos y compositor de canciones

#### **Lecturas sugeridas**

- Ashkenas, R. N., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. (2002). *The boundaryless organization: Breaking the chains of organization structure* (Rev. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Brandon, R., & Seldman, M. (2004). *Survival of the savvy: High-integrity political tactics for career and company success*. New York: Free Press.
- Dobson, M. S., & Dobson, D. S. (2001). *Enlightened office politics: Understanding, coping with and winning the game: Without losing your soul*. New York: AMACOM.
- Ferris, G. R., & Davidson, S. L., & Perrewé, P. L. (2005). *Political skill at work: Impact on work effectiveness*. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
- Finkelstein, S. (2003). *Why smart executives fail: And what you can learn from their mistakes*. New York: Portfolio.
- Hawley, C. (2008). *100+ Tactics for office politics* (2nd ed.). New York: Barrons Educational Series.
- Kissinger, H. (1994). *Diplomacy*. New York: Simon & Schuster.
- Korten, D. C. (2001). *When corporations rule the world* (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

- Linsky, M., & Heifetz, R. A. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Boston: Harvard Business School Press.
- Machiavelli, N. (2007). *The prince* (P. Constantine, Trans.). New York: Random House. (Original work published 1515.)
- McIntyre, M. G. (2005). *Secrets to winning at office politics: How to achieve your goals and increase your influence at work*. New York: St. Martin's Press.
- Puder-York, M. (2005). *The office survival guide*. New York: McGraw-Hill.
- Ranker, G., Gautrey, C., & Phipps, M. (2008). *Political dilemmas at work: How to maintain your integrity and further your career*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Reardon, K. K. (2002). *The secret handshake: Mastering the politics of the business inner circle*. New York: Doubleday.
- Silberman, M. L. (with Hansburg, F.). (2005). *Peoplesmart: Developing your interpersonal intelligence*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Walton, M. S. (2003). *Generating buy-in: Mastering the language of leadership*. New York: AMACOM.

## 49 Habilidades para hacer presentaciones

FACTOR V: HABILIDADES DE POSICIONAMIENTO ORGANIZATIVO  
GRUPO L: COMUNICACIÓN EFECTIVA

*It usually takes me more than three weeks to prepare a good impromptu speech.*

Mark Twain – Humorista, escritor satírico y conferencista

### Persona inexperta

- No es un buen presentador en varias situaciones
- Puede ser tímida
- Puede que sea desordenada y sus presentaciones carezcan de enfoque
- Puede tener un estilo llano o irritante
- No escucha a la audiencia
- Puede tener idiosincrasias y hábitos que estorban
- Puede ir sin preparación y no poder contestar las preguntas difíciles
- Puede hacer su presentación siempre de la misma forma sin adaptarse a los diferentes tipos de audiencia
- Puede perder su compostura durante los debates difíciles
- Puede estar nervioso(a) e incluso sentir miedo durante la presentación

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 3,8,9,12,24,26,31,36,65,67

### Persona experta

- Es efectivo en una variedad de presentaciones formales: para una sola persona, grupos pequeños y grandes, colegas, colaboradores directos y jefes
- Es efectivo tanto dentro de la organización como fuera de ella y sabe cómo manejar la información general y los temas delicados y polémicos
- Capta la atención de los demás y puede controlar al grupo durante la presentación
- Puede cambiar de táctica en medio de su exposición cuando algo no está dando resultado

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede intentar acaparar la atención con estilo y técnicas de exposición en detrimento de los hechos y el contenido
- Puede confiar demasiado en su capacidad de improvisación y no prepararse adecuadamente
- Puede convencer de lo que no debe

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 5,17,22,24,30,32,33,46,51,53,57,58,61,63,65

### Algunas causas

- No puede soportar la presión
- Desorganizado
- No le gusta el conflicto abierto
- Presentador plano
- Se pone nervioso y emotivo
- Teme hablar a grupos grandes
- Tímido
- No se atreve a usar la tecnología existente para hacer presentaciones
- No sabe contestar preguntas

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (V) "Habilidades de posicionamiento organizativo". Esta competencia se encuentra en el Grupo (L) "Comunicación efectiva" con: 67. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

## El mapa

Una cosa es presentar y la otra es presentar adecuadamente. Las presentaciones buenas son las que consiguen sus objetivos. Presentar adecuadamente es ser evaluado como un buen presentador, con buena presencia escénica y sensibilidad hacia la audiencia al hacerlo.

### Algunas soluciones

- **1. ¿No está preparado? Haga una lista de comprobación.** ¿Cuál es su objetivo? ¿Cuál es su argumento? ¿Cuáles son los cinco elementos principales que usted quiere que recuerden? ¿Qué es lo que diría un miembro ideal de la audiencia si se le entrevistara durante 15 minutos después de haber finalizado? ¿Quiénes conforman su audiencia? ¿Cuánto saben? ¿Cuáles son las cinco técnicas que va a utilizar para atraer su atención? ¿Qué tecnología de presentación funcionará mejor? ¿Qué preguntas tendrá la audiencia? ¿Cuál es el contexto? ¿Cuánto tiempo tiene? (reduzca siempre un par de minutos del tiempo que tiene, nunca lo exceda). *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 47 “Planificación”.*
- **2. ¿No puede exponer su argumento? Prepare su discurso.** Expresé en una sola oración su mensaje o propósito. En otras palabras, haga el final primero. Después haga un esquema de las tres, cuatro o cinco partes de su argumento que confirmen su tesis. Si incluye algo más, su audiencia no lo seguirá. A veces esto se puede lograr escribiendo los conceptos principales en fichas y luego ordenando las fichas. Un famoso pastor dijo: “Ningún alma se salva después de veinte minutos.” Muchos discursos deben ser más largos que este, pero aún así se pueden dividir en secciones con conclusiones claras y un vínculo sólido que lo una con el tema relacionado siguiente. ¿Qué tipo de introducción podría captar la atención de la audiencia y hacerles que estuvieran atentos a su presentación? ¿Una historia, un hecho, una comparación, una cita, una foto, una caricatura? Por ejemplo, un conferenciante seleccionó una comparación para introducir una serie de descubrimientos de su investigación sobre el éxito de la trayectoria profesional diciendo lo siguiente: “¿Cómo se entiende el hecho que unos mellizos, que se contrataron para ocupar el mismo trabajo en la misma organización, 20 años después uno de ellos consigue el éxito y el otro no?” Después éste vuelve periódicamente al caso de los mellizos a medida que avanza en su argumento explicando las diferentes experiencias (de evolución) que los mellizos tienen en la corporación. Al organizar su presentación, tiene que evitar decirles todo lo que usted sabe. ¿Cuáles son sus prioridades y cómo las va a explicar? Algunos argumentos se explican mejor con ejemplos, otros con lógica y otros con hechos o historias. Se deben utilizar diferentes formas de presentación para poder atraer la atención de más gente. Use trucos para la memoria; divida sus puntos en tres; repita palabras y frases memorables: “Tengo un sueño”; use eufemismos y exageraciones; use la antítesis: “No pregunte lo que el país puede hacer por usted, pregunte que puede hacer usted por el país.” Una de las experiencias más sorprendentes con las que se enfrenta el presentador es que el escribir es diferente al hablar. Una presentación bien escrita suena bien cuando se expresa no cuando se lee. No se entusiasme demasiado con lo que haya escrito hasta que lo grave en cinta y lo oiga. La cadencia, entonación y la velocidad de la presentación son diferentes por escrito que oralmente. Al escribir no se tiene en cuenta la respiración. Si su computadora tiene un sintetizador, deje que éste diga su discurso. O haga que alguien se lo lea. Nunca haga una presentación que haya sido escrita hasta que usted la haya oído. Para más consejos, suscríbese a la revista “Presentations”, [www.presentations.com](http://www.presentations.com).
- **3. ¿No se conecta con la gente? Interprete a la audiencia.** Desgraciadamente, una presentación no es siempre apropiada para todos los tipos de audiencias. Muchas veces tendrá que adaptar el tono, la velocidad, el estilo de su presentación e incluso el mensaje de acuerdo a los diferentes tipos de audiencia. Si está haciendo la misma presentación (o presentando el mismo mensaje) a diferentes audiencias, pregúntese siempre en qué se diferencian. Algunas diferencias entre los tipos de audiencia incluyen: el nivel de sofisticación, si le reciben a usted cordialmente o no, el tiempo que desean estar presentes, cuánto esperan participar, cuánto entretenimiento desean o si un argumento lógico sería mejor que uno emocional. Haga los ajustes apropiados. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 15 “Orientación hacia el cliente”.*
- **4. ¿La entrega es desigual? Ensaye/Practique.** Si simplemente está tratando de mejorar su habilidad y conocimientos para hacer mejores presentaciones, le podrían ayudar mucho los ensayos. Lo mejor es ensayar en el lugar de la presentación. Para prepararse, practique frente a una cámara de vídeo, frente a alguien que le pueda ofrecer su información u opinión. También puede utilizar una grabadora de voz o, en el peor de los casos, un espejo para observarse. Enfóquese en el tiempo utilizado para cada argumento principal – en general de cinco a diez minutos. ¿Ofrece demasiados detalles al explicar la parte más importante de su presentación? Varíe su tono y volumen de voz – la monotonía podría aburrir a su audiencia. Utilice sus manos y su cuerpo. Cambie la expresión de su rostro – la gente no creerá en su mensaje si las palabras no concuerdan con el movimiento apropiado de su cuerpo. Utilice pausas para que su argumento tenga más efecto. Tenga cuidado con repetir las mismas palabras con demasiada frecuencia. Si quiere decir algo en particular y no le salen las palabras, haga

una pausa; los “mmm...”, “aaa...” y las muletillas distraen al público y lo sacan del tema. Si tiene una laguna mental, utilice la última frase dicha y parafrasee. Mientras trata de ganar tiempo, pregúntese usted mismo qué puede conectar con esa declaración. Evite el hablar forzosamente o utilizando algunos términos que puedan disgustar a los miembros de la audiencia. El mejor discurso es aquel que sale natural. Generalmente, es la que se ensaya mucho. Si puede hacer la presentación en forma automática, puede observar a la audiencia y hacer los ajustes necesarios.

- **5. ¿No es capaz de responder? Prepárese para las preguntas.** La mayoría de las personas temen a las preguntas. Existe un número ilimitado de tipos de preguntas. Buenas y malas preguntas. Preguntas fáciles y difíciles. Preguntas bien intencionadas y mal intencionadas. Las inoportunas y las oportunas. Las que tememos son las malas, difíciles, mal intencionadas e inoportunas. Todas las preguntas son buenas porque le dirán algo sobre la audiencia y el éxito que haya tenido. En algunos casos, se acuerda que las preguntas se harán al final. En otros, se hacen en cualquier momento. Piense en las 10 preguntas más probables que le puedan formular. Ensaye sus respuestas. Algunas preguntas no tienen mucho sentido. Algunas de las reglas para responder preguntas son: Si va a responder la pregunta más tarde diga “le agradezco la gran introducción que acaba de hacer a la próxima sección de mi presentación: si puede esperar, podré responder a su pregunta en uno o dos minutos”. No interrumpa lo que está diciendo si lo puede evitar. Practique respuestas de 10 a 30 segundos de duración. Luego, pregunte a la persona si ha respondido a su pregunta satisfactoriamente. Muchos nuevos presentadores se toman demasiado tiempo para responder preguntas. Asegúrese de que ha entendido la pregunta. Muchas veces los presentadores responden la pregunta equivocada. Haga preguntas aclaratorias antes de responder – “¿Lo que quiere saber es cómo funcionará este producto en el mercado nacional o internacional?” Dé sólo dos respuestas por cada pregunta. La tercera vez diga: “Lo siento mucho, parece que no puedo darle la respuesta que usted busca, por qué no hablamos al final de la presentación y así podemos continuar este diálogo”. Si alguien insiste sobre el tema, diga: “Debemos de tener realmente diferentes experiencias; es obvio que no estamos de acuerdo, así que aceptemos el no estar de acuerdo de momento. De todas formas, le agradezco este debate”. En algunas situaciones poco frecuentes, usted podrá hacer participar a la audiencia. Diga: “No sé que contestar a esa pregunta, ¿sabe alguien qué decir?” Si la pregunta es complicada, como “¿por qué se discrimina tanto a la mujer en las organizaciones?”, extraiga los temas principales y responda diciendo: “Aquí tiene tres cosas que usted puede hacer al respecto”. Como regla general, no responda a tales preguntas, ya que son negativas y aléjese de las respuestas de clasificación (mujer, hombre, contadores, etc.), ya que éstas tienden a dividir a la audiencia. Recuerde que las preguntas son sus aliadas. Solamente necesita cinco técnicas para responderlas, incluyendo aquellas donde tiene que decir: “No lo sé, pero lo averiguaré y se lo dejaré saber”. Finalmente, las sesiones de preguntas y respuestas pueden ocurrir en cualquier momento. Tómese un minuto al final para exponer de nuevo los temas más importantes de su presentación o muéstrelas con un retroproyector.
- **6. ¿Tiene temor? Supere el miedo escénico.** ¿Está nervioso? ¿Ansioso? ¿No durmió bien? ¿Se siente descompuesto? Es lo normal. No existe una persona en su audiencia que no haya pasado por ello para conseguir ser un presentador competente. Aparte de la muerte, el hablar ante una audiencia es la actividad más temida de un adulto. Todo lo que usted piensa que podría suceder no sucederá. No se desmayará. No se paralizará ni será incapaz de continuar. No se pondrá a hablar en otro idioma. No tendrá que ir al baño en la mitad de la presentación. Puede que se quede sin aliento. En ese caso, haga una pausa y respire. Se le puede secar la boca. Beba algo. Puede olvidar lo que quería decir. Vea sus notas. Puede equivocarse en una palabra. Haga una pausa y repítala. Puede caer una gota de sudor de su nariz. Límpiesela. Puede temblar. En ese caso, agárrese al podio. Mire a tres personas de la audiencia que estén sonriendo y que se vean receptivas. No mire a los con ceño fruncido y a los que no parezcan estar de acuerdo.
- **7. ¿No retiene la atención de los demás? Tenga en cuenta la puesta en escena y la logística.** Las diapositivas están bien, pero limitan su presentación a un orden determinado, el cual es difícil de cambiar y adaptar a la audiencia actual. Las transparencias de retroproyector también son buenas, pero le mantienen en el lugar donde se encuentra la máquina. Algunas reglas generales son. Diez líneas solamente en las diapositivas y transparencias. Menos líneas si puede. Un tipo de letra grande. No deje en pantalla una diapositiva más de 30 segundos. No lea sus diapositivas. No ponga todo en la diapositiva. Sólo ponga balas y palabras clave. No hay nada más aburrido que tener a alguien presentando exactamente lo que hay en la diapositiva. Distribuya resúmenes de la presentación a todos si es posible. Nunca las entregue al final, siempre antes de comenzar. La excepción posible a esto es el reparto de resúmenes detallados. Si son muy detalladas, la gente tenderá a leer las notas y no le pondrá atención. Si debe repartir hojas detalladas, entregue al público un resumen antes y una hoja detallada después. No utilice diapositivas que no estén incluidas en las notas, a no ser que sean caricaturas o diapositivas humorísticas o de propiedad (comuníquese a la audiencia antes de ponerla en pantalla). Muévase más. Haga su presentación en el lado izquierdo durante un tiempo y cambie después al lado derecho.

Mire a los ojos a una determinada persona de la audiencia durante breves instantes. Sonría. Simule estar relajado aunque no lo esté. No esté siempre junto al podio o se agarre a él, a no ser que esté temblando y necesite apoyarse. Haga una pausa de vez en cuando. No hay nada malo en un poco de silencio. Si hay más de 25 personas o la acústica del lugar no es muy buena, repita siempre las preguntas antes de contestarlas. Si le falta más de 1 minuto para terminar su presentación, nunca diga expresiones como: “en conclusión”, “para resumir” o “para finalizar”, o “y con esto termino”. No apague el proyector entre diapositivas (además de ser irritante, puede quemar la bombilla. No mire su reloj. Busque uno en la pared o ponga el suyo en el podio o pida a un amigo que le haga una señal cuando falten cinco minutos. No se coloque de espaldas a la audiencia mientras esté hablando. Si tiene que mirar a la pantalla para poder recordar algo, haga una pausa y después continúe después de haber leído la diapositiva. Agradezca a la audiencia por su atención o por sus preguntas si hubiera alguna.

- 8. ¿Se le acaba el tiempo? Practique una administración eficiente del tiempo.** Nadie se ha quedado sin nada que decir. Todos planifican más de lo que van a tener tiempo de decir. Elimine siempre algo. Si esto le hace sentirse incómodo, traiga una diapositiva o dos más. No prolongue la presentación. A todos les gusta una persona que siempre cumple con el tiempo establecido o, aún mejor, acaba unos minutos antes. La gente no aprecia que utilice más tiempo del que se le ha asignado, especialmente si hay más conferenciantes que tienen que hacer sus presentaciones después de la suya o si usted es el último y retiene a personas que no quieren estar allí. No está obligado a terminar. Siempre se puede acabar otro día. Si ve que se va a pasar de la hora, empiece sus conclusiones. No se apresure con el resto de sus diapositivas. También puede preguntar a la audiencia lo que prefiere. Diga algo como: “Parece que no voy a poder decir todo lo que tengo preparado, ¿qué les gustaría que les presentara en el tiempo que queda?”
- 9. ¿La audiencia es complicada? Controle con calma a los interlocutores inoportunos.** Hay personas malas a las que les gustaría ridiculizarle (a usted o a cualquier otra persona) mientras dan una presentación. Cuando le interrumpen con comentarios molestos, adquiera más tiempo pidiendo a ese individuo que le informe más sobre el tema. Si éste le da más datos u opiniones para considerar, responda con algo con lo que ambos estén de acuerdo, parafrasee el argumento de la persona y después responda o simplemente reconozca su desacuerdo. En general, usted no ganará, a no ser que verdaderamente la persona haya malinterpretado su argumento. Si éste es el caso, resume lo que se haya dicho y después pregúntele cuál es la parte con la que él/ella no está de acuerdo. Si es apropiado, usted puede pedirles a otros que respondan a los “ataques” del individuo, si se puede hacer presentando el problema de forma neutral. “No sé que contestar a esa pregunta, ¿sabe alguien qué decir?” No se tome demasiado tiempo para contestar a esa clase de individuos. Límitese a 30 segundos o a dos intentos. Si usted se extiende mucho en su respuesta, otros en la audiencia que tienen preguntas o que no están de acuerdo con él se podrían irritar. Si esa persona insiste, usted debe decir que el tiempo que tiene es limitado y tiene que responder a otras preguntas; puede añadir también que la discusión la pueden seguir más tarde. Si la persona continúa y se muestra descortés, ignore el insulto y pida más preguntas de la audiencia.
- 10. ¿Produce un bajo impacto? Arregle su apariencia.** Después de todo, usted es el que está en el podio. Todos los ojos están puestos en usted. Cuál es la impresión que se llevarán por su apariencia, como se maneja usted mismo, que tan organizado parece estar, que tan preparado está, que tan bien maneja la tecnología de la presentación. Es posible que todo esto no esté relacionado con el mensaje, pero reflejan lo que usted es. Parte de la presentación es presentarse usted mismo como alguien al que los demás deberían escuchar. Preste atención al tipo de ropa que se pone. Vaya de acuerdo con el público. No se presente con ropa informal a un asunto de negocios que requiera vestuario formal y no use un traje en ambientes informales. ¿Qué lleva al escenario? ¿Una presentación en una carpeta o en hojas sueltas? ¿Un maletín usado y viejo? Si no le conociera y no hubiera escuchado su discurso todavía, ¿me habría causado alguna impresión? ¿Es la que usted desea? Si recién está comenzando a trabajar en sus habilidades para hacer presentaciones, pónganse en contacto con su Club de Toastmasters local. Allí aprenderá las cuestiones básicas en un ambiente cómodo y de poco riesgo. Tome un curso sobre habilidades para presentar que utilice video.

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Ofrezca formación técnica a los clientes sobre el uso de los productos o servicios de la organización.
- Presente la estrategia de su propia unidad a otras personas que no conozcan su negocio.
- Sea un agente de cambio; cree un símbolo para el cambio; lleve adelante el eslogan; abogue por un cambio significativo y su implementación.
- Haga una propuesta por escrito sobre una nueva norma, proceso, misión, contrato, producto, servicio o sistema, preséntela y “véndala” a la alta gerencia.
- Represente a la organización en muestras comerciales, convenciones, exposiciones, etc.

*It is not so much the content of what one says  
as the way in which one says it.  
However important the thing you say,  
what's the good of it if not heard or, being heard, not felt.*

Sylvia Ashton-Warner – Escritor, poeta y educador neocelandez

### **Lecturas sugeridas**

- Baldoni, J. (2003). *Great communication secrets of great leaders*. New York: McGraw-Hill.
- Bates, S. (2005). *Speak like a CEO: Secrets for commanding attention and getting results*. New York: McGraw-Hill.
- Booher, D. (2002). *Speak with confidence: Powerful presentations that inform, inspire, and persuade*. New York: McGraw-Hill.
- Carnegie, D. (1962). *The quick and easy way to effective speaking*. New York: Association Press.
- Davidson, J. (2002). *The complete guide to public speaking*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Detz, J. (2002). *How to write and give a speech: A practical guide for executives, PR people, the military, fundraisers, politicians, educators, and anyone who has to make every word count*. New York: St. Martin's Press.
- Gallo, C. (2003). *10 Simple secrets of the world's greatest business communicators*. Naperville, IL: Sourcebooks, Inc.
- Harvard Business School Press. (2004). *Presentations that persuade and motivate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Holliday, M. (1999). *Secrets of power presentations* (2nd ed.). Franklin Lakes, NJ: Career Press.
- Humes, J. C. (2002). *Speak like Churchill, stand like Lincoln: 21 Powerful secrets of history's greatest speakers*. New York: Prima Publishing.
- Hybels, S., & Weaver, R. L. (2008). *Communicating effectively* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Koegel, T. J. (2007). *The exceptional presenter: A proven formula to OPEN UP! and own the room*. Austin, TX: Greenleaf Book Group Press.
- Leeds, D. (2003). *Powerspeak: Engage, inspire, and stimulate your audience*. Franklin Lakes, NJ: Career Press.
- Maxey, C., & O'Connor, K. E. (2006). *Present like a pro: The field guide to mastering the art of business, professional, and public speaking*. New York: St. Martin's Press.
- Morgan, N. (2003). *Working the room: How to move people to action through audience-centered speaking*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pearce, T. (2003). *Leading out loud*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Uchida, T. (2005). Impression of speaker's personality and the naturalistic qualities of speech: Speech rate and pause duration. *Japanese Journal of Educational Psychology*, 53(1), 1-13.
- Weissman, J. (2006). *Presenting to win: The art of telling your story*. New York: Prentice Hall.
- Williams, R. G. (2002). *Voice power*. New York: AMACOM.

## 50 Establecimiento de prioridades

FACTOR II: HABILIDADES OPERATIVAS

GRUPO D: MANTENER EL FOCO EN LO IMPORTANTE

*I have to constantly juggle being a writer with being a wife and mother.*

*It's a matter of putting two different things first, simultaneously.*

Madeleine L'Engle – Autor norteamericano

### Persona inexperta

- No diferencia lo que es crítico y lo que simplemente mejoraría los resultados
- Tampoco identifica lo que es importante para sí mismo y para los otros
- Puede creer que todo es igualmente importante y abrumar a otras personas con actividades sin enfoque adecuado
- Puede ser una persona adicta a la acción y hacer un poco de cada cosa de forma rápida
- Puede que no controle su tiempo bien
- Le es difícil decir no y quiere hacer todo
- No sabe muy bien como eliminar un obstáculo

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 16,17,24,33,39,40,47,51,52

### Persona experta

- Ocupa su tiempo y el de los demás en lo que es realmente importante
- Detecta rápidamente los asuntos cruciales y deja de lado los triviales
- Puede intuir rápidamente lo que ayudará o impedirá a alcanzar un objetivo
- Elimina los obstáculos
- Establece prioridades

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede transformar asuntos triviales en grandes problemas
- Puede descartar apresuradamente las prioridades de los demás
- Puede dificultar las cosas al tratar de simplificar en demasía asuntos complejos por naturaleza
- Es capaz de confundir lo simple con lo simplista
- Puede ser demasiado dominante e imponer sus prioridades al equipo

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 2,3,12,15,17,27,30,33,38,46,52,63,65

### Algunas causas

- Adicto a la acción; siempre en movimiento
- Le resulta difícil decir que no
- Es egocéntrico; sobreestima su capacidad
- Es perfeccionista; tiene que hacer todo
- Tiene poco poder de concentración; quiere hacer un poco de todo
- Administración del tiempo; está demasiado ocupado para establecer prioridades
- Problemas a la hora de elegir

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (II) "Habilidades operativas". Esta competencia se encuentra en el Grupo (D) "Mantener el foco en lo importante" con: 16. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

Hay mucho para hacer; muy poco tiempo para hacerlo. Los recursos son limitados; las necesidades, infinitas. Gente para ver, lugares donde ir, cosas para hacer. No tiene tiempo para decir hola, adiós, "llego tarde a una reunión muy importante". ¿Le resulta familiar? Así es la vida. Todos tenemos más cosas que hacer que las que podemos conseguir hacer. Las organizaciones tienen más oportunidades que recursos para llevarlas a cabo. Cuanto más alto

llegue en la organización, más tiene que hacer y menos tiempo tendrá para hacerlo. Nadie lo puede hacer todo. Usted tiene que establecer prioridades para sobrevivir y prosperar.

### Algunas soluciones

- 1. ¿El objetivo está desenfocado? Sea específico en cuanto a sus metas y objetivos.** ¿Qué es lo que tiene que conseguir? Utilice el plan anual y el estratégico para entender las cosas importantes de la misión que deben suceder. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 47 “Planificación” y el nro. 58 “Agudeza estratégica”.*
- 2. ¿Necesita claridad acerca de lo que es imprescindible? Haga una lista de objetivos por orden de prioridad.** Utilizando los objetivos, separe lo que usted tenga que hacer en las siguientes partes: crítico para realizar la misión, lo importante que hay que realizar, útil si hay tiempo para realizarlo y no es crucial para lo que estamos tratando de conseguir. Cuando se encuentre con varias opciones o diferentes cosas que hacer, evalúelas, aplique la escala y elija siempre las del nivel más alto.
- 3. ¿Demasiado trabajo improductivo? Cuidado con la “trampa de la actividad”.** John Kotter, en *“The General Managers”*, encontró que los gerentes eficaces pasaron aproximadamente la mitad su tiempo trabajando en una o dos prioridades clave – prioridades que describían en sus propios términos y no según lo establecido en el plan de negocios o de la organización. Además, no trataban de trabajar tanto en temas relacionados entre sí, aunque fueran pequeños, que tienden a añadir más actividad. De modo que, en vez de consumir a los demás con cien actividades más pequeñas y aparentemente urgentes, siempre volvían a los pocos temas que pudieran tener mejores resultados a largo plazo.
- 4. ¿Tiene un punto de vista? Obtenga ayuda de los demás.** Cuando se tenga que enfrentar múltiples cosas buenas que hacer, pida la opinión de los demás. Usted no tiene que hacer lo que digan, pero tener otras perspectivas es siempre mejor que tener solamente la propia opinión. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 33 “Capacidad para escuchar”.*
- 5. ¿Necesita comenzar? Tome medidas.** Muchas veces establecer prioridades y operar de acuerdo con ellas no es una tarea fácil. Quizás no tenga mucho tiempo para pensar. La mayoría de las opciones en la vida se tienen que elegir en el momento, sin toda la información. Nadie tiene razón siempre bajo ese tipo de presión. Los perfeccionistas tienen problemas con esto. Espere lo que pueda y después hágalo lo mejor que pueda. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 16 “Toma de decisiones oportuna” y el nro. 32 “Aprendizaje al vuelo”.*
- 6. ¿Está enfocado en lo que le gusta? No tenga favoritismos.** No se deje llevar solamente por lo que le gusta o no le gusta. Esa forma de proceder puede que no tenga mucho éxito con el tiempo. Utilice información, intuición e incluso sus sentimientos, pero no sólo estos últimos.
- 7. ¿Es tiempo de elegir? Sopesese sus opciones.** Cuando se encuentre paralizado, escriba los pros y los contras de cada opción. Compruebe el efecto de cada una a largo y a corto plazo. *¿Existe alguna diferencia en coste? ¿Es un recurso más eficaz que el otro? ¿Tiende uno a tener más éxito que el otro? Piense sobre la interacción de los objetivos a corto y a largo plazo. Algunas veces lo que desea hacer hoy le perjudicará en el futuro a usted o a la organización. Cuando tome una decisión a corto o a largo plazo, haga una pausa de un segundo y considere el efecto que pueda tener en los demás. Cámbiela si es necesario. ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 65 “Manejo de visión y propósito”.*
- 8. ¿No tiene tiempo? Calcule bien el tiempo.** El tomarse el tiempo necesario para planificar y establecer prioridades le permitirá en realidad tener más tiempo después que si simplemente ejecuta el trabajo esperando acabarlo en la fecha que se fijó. La mayoría de la gente fuera de plazo dice no haber tenido tiempo para planificar su tiempo. En la obra *“Seven Habits of Highly Effective People”* de Stephen Covey, se explica cómo tomar control de su tiempo. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 62 “Administración del tiempo”.*
- 9. ¿Quiere evitar algo? No aplase la decisión.** Evite tener que optar, ello sólo lleva a tener que optar de nuevo. Optar por una alternativa complica más la vida. También nos hace perder oportunidades. En realidad, uno puede pagar las consecuencias ahora o, aún peor, pagarlas en el futuro. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 12 “Manejo de conflictos”.*
- 10. ¿Es un derrochador de tiempo? Sea sensible el tiempo de los demás.** En general, cuanto más alto sea el puesto que ocupa usted en la organización y cuanto más alto sea el que ocupa la persona con la que está relacionándose, menos tiempo tendrán ambos. Use bien el tiempo de los demás. Utilice lo menos que pueda. Vaya al grano y realice lo que vino a hacer. Deles la oportunidad de introducir nuevas vías de discusión o de continuar con las ya tratadas; si ellos no participan no insista y olvídelo.

### Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto

- Dirija un proyecto de reducción de costes.
- Trabaje en un equipo de gestión de crisis.
- Asígnele a un grupo un proyecto con una fecha límite ajustada.
- Dirija la interrelación entre los asesores y la organización en un proyecto crítico.

- Dirigir la renovación de una oficina, planta, edificio, sala de reuniones, almacén, etc.

*Decide what you want, decide what you are willing to exchange for it.  
Establish your priorities and go to work.*

H. L. Hunt – Magnate petrolero norteamericano

### **Lecturas sugeridas**

- Birkinshaw, J., Bouquet, C., & Ambos, T. C. (2007). Managing executive attention in the global company. *MIT Sloan Management Review*, 48(4), 39-45.
- Block, P. (2001). *The answer to how is yes: Acting on what matters*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Bossidy, L., & Charan, R. (2004). *Confronting reality: Doing what matters to get things right*. New York: Crown Publishing Group.
- Bossidy, L., & Charan, R. (with Burck, C.). (2002). *Execution: The discipline of getting things done*. New York: Crown Business.
- Calhoun, J., & Bruce, J. (2005). *Prioritize! A system for leading your business and life on purpose*. Sevierville, TN: Insight Publishing.
- Drucker, P. F. (2006). *The effective executive* (Rev. ed.). New York: HarperBusiness.
- Goldratt, E. M., & Cox, J. (2004). *The goal: A process of ongoing improvement* (3rd ed.). Great Barrington, MA: North River Press.
- Hammer, M. (2001). *The agenda: What every business must do to dominate the decade*. New York: Crown Business.
- Hoover, J. (2007). *Time management: Set priorities to get the right things done*. New York: HarperCollins Business.
- Le Blanc, R. (2008). *Achieving objectives made easy! Practical goal setting tools and proven time management techniques*. Maarheeze, NL: Cranendonck Coaching.
- Stalk, G., Jr., & Hout, T. M. (2003). *Competing against time: How time-based competition is reshaping global markets*. New York: Free Press.
- Tracy, B. (2007). *Time power: A proven system for getting more done in less time than you ever thought possible*. New York: AMACOM.

## 51 Resolución de problemas

FACTOR I: HABILIDADES ESTRATÉGICAS

GRUPO B: TOMA DE DECISIONES COMPLEJAS

*Problems are only opportunities in work clothes.*

Henry J. Kaiser – Empresario industrial y constructor

### Persona inexperta

- No es apta para resolver problemas de disciplina; puede que viva en el pasado e insista en implementar aquello que funcionó anteriormente
- Muchas veces tiene que revisar el problema por segunda vez
- Puede ser una persona preparada para confrontar los problemas de inmediato
- Se puede impacientar y llegar a conclusiones sin definir y analizar lo suficiente el problema
- Puede que no se dé tiempo para definir y analizar el problema; no investiga demasiado
- Puede tener soluciones arbitrarias y aplicarlas incorrectamente
- Puede que no entienda la complejidad del asunto y lo lleve al terreno donde se siente más cómodo(a)
- En general no piensa en soluciones secundarias o mejores o hace preguntas para penetrar en el verdadero problema y ver lo que no es obvio

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 5,14,17,24,30,32,33,46,50,52,58

### Persona experta

- Emplea una lógica y unos métodos rigurosos para resolver eficazmente problemas difíciles
- Agota todos los recursos a fin de encontrar soluciones
- Es capaz de detectar los problemas ocultos
- Sabe analizar los problemas con objetividad
- No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede dejar de actuar a causa de su tendencia a analizar los problemas
- Puede tardar demasiado en encontrar soluciones
- Puede no establecer prioridades de análisis
- Puede enredarse y perder de vista la situación global
- Puede complicar demasiado los problemas
- Puede intentar analizarlo todo por su cuenta

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 1,16,18,20,35,36,50,52,55,60

### Algunas causas

- Desorganizado
- Se emociona
- Impaciente
- Saca conclusiones precipitadas
- Perfeccionista, necesita demasiados datos
- Confía demasiado en las soluciones del pasado

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (I) "Habilidades estratégicas". Esta competencia se encuentra en el Grupo (B) "Toma de decisiones complejas" con: 17, 30, 32. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

La mayoría de las personas son lo suficientemente inteligentes para solucionar problemas con efectividad. Muchos saben cómo hacerlo. Sin embargo, la mayoría no lo hace bien. No definen el problema y se precipitan a las conclusiones, o van al otro extremo y lo analizan hasta cansarse sin poner nada en práctica. También confían

demasiado en sí mismos cuando, en general, múltiples personas tienen una mejor posibilidad de resolver el problema.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Por dónde comenzar? Defina el problema.** Las conclusiones, soluciones, declaraciones, sugerencias y repeticiones del pasado que se establecen al principio o en el momento son los impedimentos de la resolución adecuada de problemas. Los estudios sobre el tema han demostrado que el definir el problema y el tomar acción ocurre casi simultáneamente en la mayoría de los casos, por lo tanto, cuanto más esfuerzo se ponga al principio, más fácil será llegar a una mejor solución. Deténgase y primero defina cuál es el problema y cuál no. Debido a que proporcionar respuestas y soluciones es tan fácil para todo el mundo, sería bueno si la gente ofreciera soluciones para el problema correcto. Averigüe las causas del mismo. Siga preguntándose el porqué, vea cuántas razones puede observar y en cuántas casillas de clasificación las puede ordenar. Esto aumenta la probabilidad de llegar a una solución mejor, ya que usted puede ver más conexiones. Sea un buen jugador de ajedrez. Los maestros del ajedrez reconocen miles de patrones de las piezas. Busque modelos en la información; no sólo la recopile. Ordénala en categorías que tengan sentido para usted. Haga muchas preguntas. Dedique al menos el 50% del tiempo a definir el problema.
- 2. ¿Es una persona orientada a los resultados? Muestre un poco de paciencia.** Lo que más paraliza la resolución adecuada de problemas es la persona impaciente, con poco tiempo y que se concentra sólo en los resultados. Este individuo no se toma el tiempo para definir el problema y tiende a aceptar la primera solución que parezca más adecuada. Los estudios sobre el tema han demostrado que, en general, la mejor solución está entre la segunda y la tercera. La gente impaciente no espera tanto. Vaya más despacio. Tenga disciplina y haga una pausa lo suficientemente larga como para definir el problema mejor. Piense siempre en tres soluciones antes de elegir una.
- 3. ¿Ya ha tomado una decisión? Tome distancia de sus prejuicios.** Algunas personas tienen soluciones en la búsqueda de los problemas. Tienen soluciones favoritas. Tienen inclinación por un tipo de solución. Tienen soluciones universales en la mayoría de las situaciones. Juzgan de antemano lo que puede ser el problema sin considerar los detalles del mismo. Haga un análisis honesto y objetivo primero. ¿Expuso como hechos aquellas cosas que son opiniones o suposiciones? ¿Está seguro de que esta afirmación es un hecho? ¿Ha hecho una generalización basándose en un sólo ejemplo? Quizás una de sus soluciones sea la apropiada, pero espere a comprobar que usted tiene razón sobre el problema. *¿Quiere más ayuda? – Lea “Six Thinking Hats” de Edward de Bono.*
- 4. ¿Siempre utiliza la misma solución? Salga de su zona de bienestar.** Mucha gente que está muy ocupada depende demasiado de soluciones de su propio pasado. Dependen de lo que ya les ha sucedido. Ven semejanzas en los problemas cuando en realidad éstas no existen. Tenga cuidado cuando le dicen frases como: “Yo siempre he...” o “Generalmente, yo...” Haga siempre una pausa e investigue; pregúntese si en verdad el problema ya lo ha resuelto antes.
- 5. ¿Depende demasiado de sí mismo? Pida información a otros.** Muchos tratan de hacer demasiado ellos mismos. No delegan tareas, ni escuchan ni le piden a los demás su opinión. Aunque crea usted que tiene la solución, pida a otros información para poder estar seguro. Acceda a su grupo de gente. Encuentre a alguien con quien pueda hablar para adquirir no solamente ideas sino también para mejorar el conocimiento que tiene sobre el problema. También lo puede hacer de forma más formal. Establezca una competición entre dos equipos que actúen como sus asesores. Reúna al grupo para resolver el problema y dele dos horas para pensar en alguna solución que se pueda poner a prueba. Busque a otro grupo en otra función u organización que se esté enfrentando al mismo problema o a uno parecido y experimenten juntos.
- 6. ¿Es usted un perfeccionista? Encuentre un equilibrio entre la perfección y la acción.** ¿Necesita, prefiere o quiere estar el 100% seguro? ¿Quiere esperar hasta que llegue toda la información? Muchos pueden preferir eso. Tenga cuidado con la parálisis del análisis. En general, lo mejor es analizar los modelos y causas para crear alternativas. Muchos de nosotros simplemente reunimos información, lo que ha demostrado aumentar nuestra confianza, pero no mejora la exactitud de nuestras decisiones. Es difícil el cambiar, ya que muchos lo ven como algo positivo para ellos. Reconozca el verdadero alcance de su perfeccionismo; por ejemplo en reunir más información que otros para sentirse más seguro al tomar decisiones sin errores y por lo tanto evitar el riesgo y las críticas. Cada semana, trate de disminuir un poco la necesidad de tener toda la información y de tener razón siempre. Haga esto hasta que alcance un equilibrio más razonable entre su razonamiento y la acción.
- 7. ¿Se siente agobiado? Divídalo.** Algunas veces lo mejor para resolver problemas es dividirlos en problemas más pequeños. Los que saben hacerlo bien son incrementalistas. Toman una serie de decisiones más pequeñas, obtienen información al momento, corrigen el proceso, obtienen más datos, avanzan un poco más

hasta que el problema más grande esté bajo control. No tratan de hacerlo bien la primera vez. Aprenden a dividir los problemas en partes y resolver cada uno de ellos por separado.

- 8. ¿Necesita un nuevo enfoque? Adquiera más habilidades para resolver problemas.** Existen muchas formas diferentes de considerar detalladamente un problema y de resolverlo.
  - Haga más preguntas. En un estudio de resolución de problemas, el 7% de los comentarios fueron preguntas y aproximadamente la mitad fueron respuestas. Nos precipitamos a las soluciones de acuerdo con lo que ha funcionado en el pasado.
  - Para adquirir ideas nuevas, no se precipite, sino que mire más detalladamente. Aborde el problema más fastidioso de su trabajo (dedique el 20% de su tiempo a ello), estúdielo profundamente, hable con los demás, busque paralelos en otras organizaciones y en otras áreas totalmente fuera de su campo.
  - Los problemas complejos son difíciles de visualizar. Tienden a ser o muy complejos o demasiado simplificados para poderlos resolver si no se ponen en un formato visual. Divida el problema en sus componentes. Examine las partes del mismo para ver si un orden diferente de las mismas le puede ayudar o si puede poner tres partes en una.
  - Otra técnica es hacer una gráfica ilustrada, llamada “historieta”, donde un problema se ilustra mediante sus componentes con fotos o dibujos.
  - Una variación de esto es contar historias que demuestren lo positivo y negativo del problema y después hacer un organigrama de los mismos de acuerdo a lo que funciona o no. Otra variación es un diagrama en espina de pescado igual al que se utiliza en la administración de la calidad total.
  - Algunas veces el ir a los extremos ayuda. El añadir cada condición, cada caso peor que se pueda imaginar, uno puede sugerir algunas veces una solución diferente. El tomar lo presente y pronosticar lo futuro puede indicar cómo y dónde se romperá el sistema.
  - ¿Evitan usted u otros el tema más difícil? En casi todos los grupos, existen temas que no se pueden mencionar y por lo tanto, no se pueden discutir. La técnica que se puede utilizar aquí, y que fue utilizada primero por Chris Argyris, puede sacarlo a la superficie. Todos deben tomar 3 tarjetas de índice y escribir tres temas indiscutibles (no se utilizan nombres pues supone que el tema tiene un efecto en el comportamiento y aunque la gente piense que el problema es personal, se les pide que lo consideren como un sistema o grupo). Las tarjetas se barajan y cada persona recibe tres. Éstas se leen, se grafican y se distribuyen los temas para discutirlos. Para obtener más técnicas, lea “*The Art of Problem Solving*” de Russell Ackoff y “*Lateral Thinking*” por Edward de Bono.
- 9. ¿Trata de evitar el riesgo? Asuma riesgos calculados.** Adopte una actitud filosófica hacia los errores y los fracasos en la resolución de problemas. Después de todo, la mayoría de las innovaciones, de propuestas e intentos de cambio fracasan, y las soluciones iniciales de los problemas complejos tampoco funcionan. Cuando no funcione una solución, lo mejor es decir: ¿Qué podemos aprender de esto? Después de esto continúe su trayectoria. Mientras más intentos se hagan, más información se recibirá y más oportunidades habrá de encontrar la mejor solución. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 2 “Manejo de situaciones ambiguas”.*
- 10. ¿Es usted desorganizado? Organícese.** Al resolver problemas se necesita utilizar una lógica rigurosa y unos métodos disciplinados. Uno tiene que utilizar listas de comprobación, investigar profundamente y comprobar todas las fuentes de información para obtener respuestas. Si usted es desorganizado, tiene que establecer prioridades firmes. Concéntrese en lo crítico de la misión. No se distraiga con lo que no es importante. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 47 “Planificación” y el nro. 50 “Establecimiento de prioridades”.*

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Dirija a un grupo de personas durante una etapa de crisis empresarial de importancia.
- Dirija una negociación difícil con un cliente interno o externo.
- Responsabilícese de un proyecto difícil e irrealizable, es decir, uno donde hayan fracasado otros al intentar realizarlo.
- Forme un equipo especial de personas diversas para realizar una tarea difícil.
- Vuelva a lanzar un producto o servicio ya existente que no esté teniendo mucho éxito.

*Problems are to the mind what exercise is to the muscles, they toughen and make strong.*

Norman Vincent Peale – Predicador y autor norteamericano

#### **Lecturas sugeridas**

Ben, D. (2002). *Advantage play: The manager’s guide to creative problem solving*. Toronto: Key Porter Books.

- Couzins, M., & Beagrie, S. (2003). How to...be an effective problem solver. *Personnel Today*. Retrieved July 16, 2008, from [www.personneltoday.com/goto/20616](http://www.personneltoday.com/goto/20616).
- Davidson, J. E., & Sternberg, R. J. (Eds.). (2003). *The psychology of problem solving*. New York: Cambridge University Press.
- Dotlich, D. L., Cairo, P. C., & Rhinesmith, S. H. (2009). *Complexity and uncertainty: How to lead in turbulent times*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Haines, S. G. (2006). *The top 10 everyday tools for daily problem solving: Strategic thinking handbook #1*. San Diego: Systems Thinking Press.
- Hoening, C. W. (2000). *The problem-solving journey: Your guide for making decisions and getting results*. Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Kourdi, J. (2007). *Think on your feet: 10 Steps to better decision making and problem solving at work*. London: Cyan Communications.
- Nalebuff, B. J., & Ayers, I. (2003). *Why not? How to use everyday ingenuity to solve problems big and small*. Boston: Harvard Business School Press.
- Robson, M. (2002). *Problem-solving in groups*. Hampshire, UK: Gower Publishing Limited.
- Rosenhead, J., & Mingers, J. (2001). *Rational analysis for a problematic world: Problem structuring methods for complexity, uncertainty and conflict*. West Sussex, England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Straus, D. (2002). *How to make collaboration work: Powerful ways to build consensus, solve problems, and make decisions*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Vaughn, R. H. (2007). *Decision making and problem solving in management*. Brunswick, OH: Crown Custom Publishing.
- White, S. P. (with Patton Wright, G.). (2002). *New ideas about new ideas: Insights on creativity with the world's leading innovators*. Cambridge, MA: Perseus Publishing.

## 52 Administración de procesos

FACTOR II: HABILIDADES OPERATIVAS

GRUPO G: GESTIONAR Y ORGANIZAR LOS PROCESOS DE TRABAJO

*The essential question is not, 'How busy are you?' but 'What are you busy at?'*

Oprah Winfrey – Anfitrión de televisión norteamericano,  
magnate de los medios de comunicación y filántropo

### Persona inexperta

- No sabe encontrar la forma más eficiente y eficaz para llevar a cabo el proyecto
- Es desordenada en el trabajo
- No se aprovecha de las oportunidades sinérgicas y eficientes que puede brindar el trabajo en equipo
- No puede imaginar los procedimientos que pueden ser más eficientes
- Es una persona que prepara los proyectos para sí misma o para las demás personas de manera desordenada
- No trata de simplificar las cosas
- Usa más recursos que otros para hacer lo mismo
- No presta atención a los detalles
- No anticipa los problemas que van a surgir, no piensa sistemáticamente

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 17,18,20,24,30,32,33,35,39,47,50,51,59,63

### Persona experta

- Hábil para idear los procedimientos que se requieren para llevar a cabo una tarea
- Sabe cómo organizar actividades y a personas
- Sabe cómo dividir y combinar las tareas dentro de un flujo de trabajo eficiente
- Sabe qué evaluar y cómo hacerlo
- Sabe ver oportunidades de sinergia e integración que los demás han ignorado
- Puede simplificar procesos complejos
- Logra más con menos recursos

### Uso excesivo de esta habilidad

- Tiende siempre a pasar tiempo refinando detalles, nada es igual por mucho tiempo
- Puede tener dificultades para explicar su visión de un determinado procedimiento
- Puede dejar todo inconcluso
- Puede que nunca quede satisfecho/a debido a las normas y expectativas demasiado altas que ha fijado para sí mismo/a y para los demás
- Puede querer hacer demasiadas cosas al mismo tiempo
- Puede malinterpretar la capacidad de los demás para adaptarse a los cambios

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 3,14,15,19,27,33,36,41,46,47,50,56,57,58,60,63

### Algunas causas

- No ve el verdadero significado de las cosas muy fácilmente
- No ve las cosas como sistemas
- Impaciente
- Falto de experiencia
- No le interesan los detalles
- Rechaza la nueva ciencia sobre la gente y las organizaciones

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (II) "Habilidades operativas". Esta competencia se encuentra en el Grupo (G) "Gestionar y organizar los procesos de trabajo" con: 59, 63. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

## El mapa

La mayoría de las cosas suceden de forma ordenada. Sin considerar quizás el caos, todo sigue reglas ordenadas en cuanto a lo que sucede primero y lo que sucede a continuación. Hay normas predecibles relacionadas con la fórmula "por cada acción hay una reacción". Existen mejores formas de realizar algo, mejor en cuanto a la probabilidad más alta de conseguir el éxito, con menos recursos, con costos más bajos y un mínimo de "alboroto". Cada área de la vida y del trabajo tiene un conjunto de estas mejores formas o reglas de procesos conocidas. En el mundo físico, las leyes de la física y química casi siempre producirán, si se cumple con ellas, un resultado conocido; el H<sub>2</sub>O siempre será agua. En cuanto a la gente y las organizaciones, las reglas son un poco más inciertas, pero se sabe bastante sobre este tema. Aquellos que conocen y siguen las leyes del debido proceso casi siempre ganan y realizan lo que necesitan hacer.

## Algunas soluciones

- 1. ¿Es curioso sobre el funcionamiento de las cosas? Lea sobre el tema.** Suscríbase al *The Systems Thinker*<sup>®</sup>, Pegasus Communications, Inc., Waltham, MA, +1-781-398-9700. Éste es un grupo dedicado a descubrir cómo funcionan las cosas y por qué funcionan de determinada manera. Tienen una publicación mensual y clases, seminarios y otros materiales disponibles para ayudarle a ver el mundo como una serie de sistemas o arquetipos recurrentes. Analizan todos los días los acontecimientos y procedimientos y tratan de analizar el porqué funcionan de esa manera determinada.
- 2. ¿Necesita encontrar su lugar en la organización? Estudie cómo funcionan las organizaciones.** Éstas pueden ser laberintos complejos con muchas vueltas y callejones sin salida, vías rápidas y opciones. En la mayoría de las organizaciones, el mejor camino para llegar al objetivo no es precisamente la línea recta. Existe la organización formal (la del organigrama), cuyo camino puede parecer recto y luego está la informal, donde todos los caminos tienen curvas. Como las organizaciones están compuestas de personas, éstas se vuelven más complejas. Existen individuos que son protectores, algunos aceleran los procesos y otros los limitan, algunos se resisten y otros guían, hay buenos samaritanos y gente con influencia. Todos éstos viven en el laberinto. La clave para saber maniobrar por las organizaciones complejas es encontrar la forma de hacerlo en el menor tiempo posible y sin demasiado "ruido". La mejor forma de conseguirlo es aceptando la complejidad de las organizaciones en vez de luchar contra ellas y aprendiendo a controlar el laberinto. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 38 "Agilidad organizativa".*
- 3. ¿Tiene un plan? Planifique el proceso.** La mayoría de los procesos bien establecidos comienzan con un plan. *¿Qué tengo que conseguir? ¿Cuál es el plazo? ¿Qué recursos necesito? ¿Quién controla los recursos que necesito? (La gente, los fondos, las herramientas, los materiales, el soporte técnico.) ¿Cuál es mi moneda circulante? ¿Cómo puedo pagar los recursos que necesito? ¿Quién se beneficia si yo me beneficio? ¿Quién puede perder? Compre un software de diagramación que haga gráficas PERT y GANTT. Conviértase en un experto en utilizar el programa. Utilice los resultados del software para presentar sus planes de acción a los demás. Utilice diagramas de flujo en sus presentaciones. Nada ayuda mejor a la trayectoria del proceso que un buen plan. Ayuda a la gente que lo tiene que seguir. Conduce a un mejor uso de los recursos. Hace que las cosas se hagan más rápido. Ayuda a anticipar los problemas antes de que ocurran. Planifique el trabajo de principio a fin. Muchos parecen ser desorganizados porque no anotan las secuencias o partes del trabajo y se olvidan de algo. Pídale a los demás que hagan comentarios sobre el orden del plan y sobre lo que falta. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 47 "Planificación" y el nro. 63 "Sistemas de trabajo total" (p. ej., TQM/ISO/Six Sigma).**
- 4. ¿Es impaciente? Siga un proceso, paso a paso.** Algunos conocen los pasos que hay que dar y el proceso necesario para hacer el trabajo, pero son demasiado impacientes para seguirlo. El seguimiento del proceso para conseguir los objetivos establecidos incluye hacer una pausa para que los acontecimientos sigan su curso. Es posible que signifique esperar hasta que un protector tenga tiempo para prestar atención a lo que usted necesita. El proceso que hay que realizar toma tiempo. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 41 "Paciencia".*
- 5. ¿Necesita ayuda? Promueva la ayuda.** Comparta los objetivos de su proceso con la gente que necesita que le ayude. Trate de obtener sus opiniones. La gente tiende a cooperar más cuando se le pide hacerlo que cuando no se le pide. Averigüe cómo se puede beneficiar con usted la gente que apoye su proceso. Es más fácil realizar algo cuando todos se unen para ir en la misma dirección. Es más fácil realizar el trabajo cuando se tienen todas las herramientas y recursos que se necesitan. Es más fácil hacer las cosas cuando todos los individuos que necesita de su lado lo respaldan y defienden. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 36 "Habilidad de motivar personas" y el nro. 60 "Creación de equipos eficientes".*
- 6. ¿Cuál es el objetivo? Establezca objetivos y medidas.** Nada mantiene el proyecto en su trayectoria y dentro de su presupuesto como lo hace el tener un objetivo y una forma de medir resultados. Establezca

objetivos para el proyecto en general y para cada tarea del mismo. También, establezca las medidas para poder controlar el progreso hacia sus objetivos. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 35 “Administración y medición del trabajo”.*

- 7. ¿Tiene dificultades con la igualdad de oportunidades? Coordine las tareas con las personas.** Usted tiene que encontrar una correlación entre el trabajo y la gente para que el proceso funcione bien. La gente es diferente. Cada individuo es diferente, tiene diferentes cualidades y diferente nivel de conocimientos y experiencia. En vez de pensar que todos son iguales, piense lo contrario. La igualdad de tratamiento se consigue asignando a cada persona el trabajo para el que está calificada. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 56 “Determinación del carácter de las personas”.*
- 8. ¿Ha considerado usted la peor de las situaciones? Imagine el proceso en marcha.** ¿Qué podría salir mal? Piense en varios escenarios. Piense en varias alternativas. Califique los posibles problemas de muy probables a menos probables. Piense en lo que podría hacer si ocurrieran los que tienen más probabilidades de suceder. Diseñe un plan de emergencia para cada uno. Preste atención a los vínculos más débiles, que son en general grupos o elementos con los que usted tiene menos trato o no puede controlar (quizás alguien en un lugar distante, un asesor o proveedor). Doble su contacto con los posibles vínculos débiles. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 51 “Resolución de problemas”.*
- 9. ¿Cómo sigue la trayectoria del progreso? Establezca un plan para controlar el progreso de un proceso.** ¿Cómo podría saber si el proyecto se está realizando dentro del tiempo establecido? ¿Puede calcular en cualquier momento el tiempo que falta para completarlo o el porcentaje realizado? Ofrezca información y opiniones, a medida que se avanza, a la gente encargada de realizar el proyecto.
- 10. ¿Conoce a alguien que lo haga bien? Encuentre un mentor.** Busque a alguien en su entorno que parezca desempeñar esta habilidad bien. Analice lo que hace y lo que usted no hace. Pregúntele cómo hace él/ella para deducir la forma en que funcionan las cosas.

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Dirija un proyecto de reducción de costes.
- Trabaje en un equipo que esté decidiendo a quién despedir y a quién no, en circunstancias de despido temporal, cierre, desjerarquización o fusión.
- Controle y siga el proceso de un nuevo producto o servicio a través de toda la idea, diseño, prueba en el mercado y ciclo de lanzamiento.
- Integre sistemas, procesos o procedimientos diversos a través de unidades descentralizadas y/o dispersas.
- Instalar un nuevo proceso o sistema (sistema informático, nueva política, nuevo proceso, nuevos procedimientos, etc.).

*I just wrap my arms around the whole backfield and peel 'em one by one  
until I get to the ball carrier. Him I keep.*

Big Daddy Lipscomb – Guardalínea defensivo de fútbol norteamericano

#### **Lecturas sugeridas**

- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 68(6), 84-92.
- Champy, J. A. (2002). *X-engineering the corporation: Reinventing your business in the digital age*. New York: Warner Books.
- Gharajedaghi, J. (2006). *Systems thinking: Managing chaos and complexity: A platform for designing business architecture*. London: Butterworth-Heinemann.
- Hammer, M., & Champy, J. A. (2003). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: HarperBusiness.
- Jeston, J., & Nelis, J. (2008). *Business process management: Practical guidelines to successful implementations*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Juran, J. M. (2003). *Juran on leadership for quality*. New York: Free Press.
- Lawler, E. E., III, Mohrman, S. A., & Benson, G. (2001). *Organizing for high performance: Employee involvement, TQM, reengineering, and knowledge management in the Fortune 1000: The CEO report*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stewart, T. A. (2001). *The wealth of knowledge: Intellectual capital and the twenty-first century organization*. New York: Doubleday.
- Strachan, D. (2008). *Process design: Making it work: A practical guide to what to do when and how for facilitators, consultants, managers and coaches*. San Francisco: Jossey-Bass.

Tan, A. (2007). *Business process reengineering in Asia: A practical approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

## 53 Empuje por obtener resultados

FACTOR IV: ENERGÍA Y EMPUJE

GRUPO J: CONCENTRARSE EN EL RESULTADO FINAL

*A business like an automobile, has to be driven, in order to get results.*

B.C. Forbes – Periodista financiero de origen escocés,  
y fundador de la revista *Forbes*

### Persona inexperta

- No entrega resultados consistentemente
- No hace las cosas en el tiempo asignado
- Pierde el tiempo y desperdicia los recursos tratando de conseguir lo que no es esencial
- Siempre hay un obstáculo: desorganización personal, no se determinan las prioridades, se subestiman los plazos, se intenta superar la resistencia
- No tiene la suficiente voluntad para confrontar los obstáculos
- Deja las cosas de lado ante cualquier suceso
- No entrega el cien por ciento para terminar las tareas
- Hace lo menos que puede

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 1,5,9,16,18,20,24,28,35,36,39,43,50,52,60,63

### Persona experta

- Se puede contar en ella para lograr los objetivos con éxito
- Forma parte del grupo de las personas más destacadas constantemente y de manera consistente
- Mantiene su concentración en los objetivos por alcanzar
- Pide mucho de sí misma y de los demás para conseguir buenos resultados

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede tratar de obtener resultados a toda costa sin preocuparse por las personas, los equipos, el procedimiento requerido o incluso las normas y la ética
- Puede que se produzca una excesiva rotación de personal bajo su administración debido a la presión ejercida
- Puede no inculcar un espíritu de equipo
- Puede que no comparta ni celebre los logros obtenidos con los demás
- Puede ser una persona muy egocéntrica

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 3,7,19,22,23,29,31,33,36,41,46,60,64

### Algunas causas

- Está agotado
- Desorganizado
- Falto de experiencia
- Nuevo en el trabajo
- No es audaz o lo suficiente innovador
- No tiene dedicación
- No está concentrado
- Perfeccionista
- Deja las cosas para mañana

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (IV) "Energía y empuje". Esta competencia se encuentra en el Grupo (J) "Concentrarse en el resultado final" con: 1, 43. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

## El mapa

El producir resultados significa alcanzar los objetivos establecidos por usted y los demás. Quiere decir esforzarse uno mismo y hacer que los demás se esfuercen para lograr objetivos amplios. Significa mantener los ojos puestos en el objetivo y actuar y hablar como si uno se preocupara del resultado final.

## Algunas soluciones

- 1. ¿Tiene problemas para establecer prioridades? Enfóquese en las pocas importantes.** ¿Qué cosas son imprescindibles? ¿Cuáles son las tres, cuatro o cinco cosas más importantes que hay que hacer para conseguir los objetivos que tiene? Las personas eficientes en la ejecución de su trabajo dedican casi la mitad de su tiempo a unas cuantas prioridades críticas en cuanto a la misión por cumplir. No se distraiga con lo que no es importante o con cosas que le gusta hacer pero que no estén relacionadas con el objetivo principal. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 50 “Establecimiento de prioridades”.*
- 2. ¿No siente el compromiso? Establezca objetivos para usted y para los demás.** La mayoría de las personas trabajan mejor si tienen unos objetivos que conseguir y unas normas con las que todos están de acuerdo para medir lo que se haya realizado. A muchas personas les gustan los objetivos amplios y completos. Les gustan todavía más si han participado en su creación. Establezca puntos de comprobación a lo largo de la trayectoria para poder medir el progreso. Obtenga la mayor cantidad posible de comentarios para usted y para los demás. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 35 “Administración y medición del trabajo”.*
- 3. ¿No está seguro de cómo hacer las cosas? Aprenda las prácticas más eficaces.** Algunos no conocen la mejor forma de producir resultados. Existe un conjunto de metodologías probadas para hacer el trabajo en forma eficiente y efectiva: Administración de Calidad Total, ISO y Six Sigma. Si usted no tiene disciplina en cuanto a diseñar la ejecución y los procedimientos del trabajo para usted y los demás, compre un libro sobre cada uno de estos temas. Asista a una clase sobre el diseño eficaz del trabajo. Pida ayuda al grupo de sistemas de calidad total de su organización. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 52 “Administración de procesos” y el nro. 63 “Sistemas de trabajo total” (p. ej., TQM/ISO/Six Sigma).*
- 4. ¿Tiene dificultades para organizarse? Reuna y administre recursos críticos.** ¿Nunca tiene los recursos necesarios? ¿Se encuentra siempre en situaciones apretadas? Conseguir resultados significa obtener y utilizar recursos: gente, dinero, materiales, apoyo y tiempo. Muchas veces implica obtener recursos que usted no controla. Tendrá que rogar o pedir prestado, pero esperamos que no tenga que robar. Esto significa negociar, regatear, intercambiar, engatusar e influenciar. ¿Para que plan de negocios se necesitan esos recursos? ¿Qué es lo que tiene que intercambiar? ¿Cómo puede convertirlo en un beneficio para todos? *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 37 “Negociación” y el nro. 39 “Habilidad organizativa”.*
- 5. ¿Tiene problemas para que los demás hagan el trabajo? Enfóquese en lo fundamental.** Algunos no pueden dirigir bien a otras personas. Pueden producir resultados por ellos mismos, pero hacen menos cuando estos resultados dependen del equipo. ¿Tiene usted problemas para hacer que su equipo coopere con usted para lograr los resultados deseados? Tiene los recursos y el personal, pero simplemente las cosas no funcionan bien. Es posible que esté tratando de hacer demasiado por sí solo. No delega el trabajo o da autoridad a los demás. No se comunica bien con ellos. No les motiva. No planifica bien. No establece las prioridades y los objetivos correctamente. Si usted es un jefe nuevo o tiene dificultades, existen prácticas y principios bien conocidos y registrados sobre cómo dirigir al personal. ¿Comparte usted el reconocimiento con los demás? ¿Explica usted bien la importancia del trabajo? ¿Es interesante el trabajo de los demás? ¿Inspira usted al personal o simplemente le entrega el trabajo? Lea *“Becoming a Manager”* de Linda A. Hill. Asista a un curso de dirección. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 18 “Delegación”, el nro. 20 “Dirección de personas”, el nro. 36 “Habilidad de motivar personas” y el nro. 60 “Creación de equipos eficientes”.*
- 6. ¿Hay desafíos trabajando fuera de los límites? Aproveche los objetivos compartidos e intereses.** ¿Tiene problemas cuando tiene que salir de su unidad para conseguir sus objetivos? Esto quiere decir que las habilidades de influenciar, entender e intercambiar son las “monedas” que debe utilizar. No pida simplemente las cosas; encuentre algún punto en común donde pueda proporcionar su ayuda. ¿Qué necesitan los compañeros con los que usted se comunica? ¿Son sus resultados importantes para ellos? ¿En qué modo, el trabajo que usted está haciendo, afecta los resultados del trabajo de sus compañeros? Si les afecta de forma negativa, ¿puede usted intercambiar algo con ellos, buscar algo que beneficie a ambos o que reduzca al máximo el trabajo (como por ejemplo, la ayuda de personal voluntario)? Relaciónese con sus compañeros con la intención de hacer intercambios. Para que le consideren más cooperador, explique siempre lo que piensa y pídale que hagan lo mismo ellos. Genere primero diferentes posibilidades en vez de tomar una postura determinada. Permítales que diseñen la situación. Concéntrese en los objetivos, prioridades y problemas comunes. Pida que critiquen las ideas que usted tiene. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 42 “Habilidad para relacionarse con sus compañeros”.*

- 7. ¿No es lo suficiente audaz? Aprenda a tomar riesgos calculados.** ¿No toma ningún riesgo? Algunas veces el producir resultados tiene que ver con probar los límites de la gente, arriesgarse y tomar nuevas iniciativas atrevidas. El hacer todo esto conduce a más errores y consecuencias, pero también produce mejores resultados. Trate cualquier error o fracaso como si fueran oportunidades para aprender. Si no se arriesga nada, nada se consigue. Amplíe el entorno donde se encuentra cómodo. Comience por algo pequeño para poderse recuperar más rápidamente. Vea cuan innovador y creativo puede ser. Obtenga satisfacción propia; la gente siempre dirá que se podría haber hecho de otra forma. Escúchelos pero sea escéptico. Haga un análisis inmediatamente después de finalizar. Esto les indicará a todos que usted acepta el continuo progreso más allá de que los resultados hayan sido o no estelares. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 2 “Manejo de situaciones ambiguas”, el nro. 14 “Creatividad”, el nro. 28 “Administración de innovaciones” y el nro. 57 “Autosuficiencia”.*
- 8. ¿Aplaza todo? Comience ahora.** ¿Deja siempre las cosas para mañana? ¿Rinde más ante la crisis o cuando el proyecto es imposible de finalizar en el tiempo dado? ¿Espera hasta el último momento? Si es así, entonces debe terminar tarde los proyectos y no cumplir con los objetivos de ejecución. Es posible que no produzca unos resultados coherentes. Parte de su trabajo será poco productivo porque no tuvo el tiempo de hacerlo bien. Se conforma con una calificación de “B” cuando podría haber obtenido una “A” si hubiera tenido un día más para trabajar en el proyecto. Comience más pronto. Siempre haga el 10% de cada tarea, inmediatamente después de serle asignada, para poder medir mejor el tiempo que le pueda llevar en completar el resto. Divida las tareas y el trabajo en tercios y programe su tiempo para ejecutarlos en periodos adecuados. Deje siempre más tiempo de lo que crea que le puede llevar. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 47 “Planificación” y el nro. 62 “Administración del tiempo”.*
- 9. ¿Le falta persistencia? Varíe sus enfoques.** ¿Tiende a rendirse ante los trabajos difíciles o repetitivos? ¿Tiene problemas volviendo a ellos por segunda y tercera vez? ¿Pierde la motivación cuando se encuentra con obstáculos? ¿Tiene problemas dando el último “empujón” para poder finalizar? ¿Su concentración es menor de lo que debiera ser? Establezca plazos cortos para completar las diferentes partes del trabajo. Divida el proyecto en partes pequeñas para poder ver el progreso más claramente. Cambie su forma de proceder. Haga algo totalmente diferente la próxima vez. Trate de alcanzar el mismo resultado a través de cinco procedimientos diferentes. Prepárese para hacerlo todo cuando surjan los obstáculos. Intercambie las tareas con alguien que tenga su mismo problema. Que uno trabaje en el proyecto del otro y viceversa. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 43 “Perseverancia”.*
- 10. ¿Está bajo constante presión? Aprenda a manejar el estrés y el agotamiento.** El tener que producir resultados día tras día, trimestre tras trimestre, año tras año es estresante. Algunas personas sienten más energía bajo un estrés moderado. En verdad trabajan mejor. Algunos se sienten debilitados por el estrés. Su productividad se reduce a medida que el estrés aumenta. ¿Está usted al borde del agotamiento? El enfrentarse al estrés y a la presión es una tecnología conocida. El estrés y la presión no existen en el mundo exterior sino en su mente. Algunas personas se agobian con lo que otras sienten energía – como la pérdida de un contrato importante. Algunos lloran y otros se ríen al vivir las mismas circunstancias externas (como resbalarse con una cáscara de plátano). El estrés es el resultado de cómo uno ve un evento y no del evento en sí. Para superar de forma más eficaz el estrés debemos volver a programar la interpretación del trabajo y de lo que se considera agobiante. En algún momento de su vida, las arañas y serpientes representaban una amenaza para usted y era estresante. ¿Lo siguen siendo? Pida ayuda a su jefe o mentor si ve que está a punto de derrumbarse. Quizás este trabajo no sea para usted. Piense en volver a un trabajo menos estresante. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 6 “Ambición de hacer carrera” y el nro. 11 “Compostura”.*

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Trabaje en un equipo de gestión de crisis.
- Lance un nuevo producto, servicio o procedimientos.
- Vuelva a lanzar un producto o servicio ya existente que no esté teniendo mucho éxito.
- Dirija la compra de un importante producto, equipo, material, programa o sistema.
- Instalar un nuevo proceso o sistema (sistema informático, nueva política, nuevo proceso, nuevos procedimientos, etc.).

*Excellence is the gradual result of always striving to do better.*

Pat Riley – Entrenador de la Asociación de Basquet Nacional norteamericano

#### **Lecturas sugeridas**

- Aziza, B., & Fitts, J. (2008). *Drive business performance: Enabling a culture of intelligent execution*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Baldoni, J. (2006). *How great leaders get great results*. New York: McGraw-Hill.

- Bossidy, L., & Charan, R. (with Burck, C.). (2002). *Execution: The discipline of getting things done*. New York: Crown Business.
- Carrison, D. (2003). *Deadline! How premier organizations win the race against time*. New York: AMACOM.
- Collins, J. C. (2000). Turning goals into results: The power of catalytic mechanisms (HBR OnPoint Enhanced Edition). Boston: *Harvard Business Review*.
- Drucker, P. F. (1993). *Managing for results*. New York: HarperCollins.
- Goleman, D. (2001). Leadership that gets results (HBR OnPoint Enhanced Edition). Boston: *Harvard Business Review*.
- Lefton, R. E., & Loeb, J. T. (2004). *Why can't we get anything done around here? The smart manager's guide to executing the work that delivers results*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57, 705-717.
- Longenecker, C. O., & Simonetti, J. L. (2001). *Getting results: Five absolutes for high performance*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Malhotra, D., Ku, G., & Murnighan, J. K. (2008). When winning is everything. *Harvard Business Review*, 86(5).
- Stern, J. M., & Shiely, J. S. (2003). *The EVA challenge*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Studer, Q. (2008). *Results that last: Hardwiring behaviors that will take your company to the top*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2007). *Leadership brand: Developing customer-focused leaders to drive performance and build lasting value*. Boston: Harvard Business School Press.
- Zook, C., & Allen, J. (2001). *Profit from the core: Growth strategy in an era of turbulence*. Boston: Harvard Business School Press.

## 54 Autodesarrollo

FACTOR VI: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES  
GRUPO T: DEMOSTRAR FLEXIBILIDAD PERSONAL

*Leadership and learning are indispensable to each other.*  
John F. Kennedy – 35º Presidente de Estados Unidos

### Persona inexperta

- No hace el esfuerzo por mejorar y cambiar
- No hace nada en respuesta a la crítica constructiva recibida
- Puede no saber cómo hacerlo
- Puede saberlo, pero aún así no lo hace
- No se adapta a situaciones o personas diferentes
- Puede ser inmune a la información negativa; es arrogante o se pone a la defensiva
- Puede temer el fracaso y el riesgo de admitir sus faltas
- No cree que la gente realmente cambie, por lo tanto, no vale la pena hacer el esfuerzo
- Puede creer que los aptitudes actuales siempre durarán
- Puede creer en la mejora personal pero siempre está ocupada

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 1,6,19,32,33,44,45,55,61

### Persona experta

- Está dedicada activamente a superarse
- Comprende que diferentes situaciones y niveles pueden requerir diferentes habilidades y enfoques
- Trabaja para mejorar sus capacidades
- Se esfuerza por superar sus debilidades y limitaciones

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede llegar a ser una persona fanática por el desarrollo personal
- Es capaz de creerse el centro del mundo
- Puede confundir a los demás con sus esfuerzos constantes por mejorar y cambiar
- Puede ser una persona demasiado egocéntrica
- Puede ser susceptible a las modas de superación personal
- Puede dedicar demasiado tiempo a buscar cómo mejorar y muy poco a actuar y trabajar

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 1,24,43,46,50,51,53,55,57,63

### Algunas causas

- Arrogante; no tiene ninguna debilidad
- Actitudes defensivas
- No sabe lo que debería estar desarrollando
- No sabe que hacer
- No necesita mejorar en nada; lo puede conseguir con lo que tiene
- No cree que la gente pueda verdaderamente cambiar
- Teme al fracaso o a admitir los defectos
- Demasiado ocupado con finalizar el trabajo

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VI) "Habilidades personales e interpersonales". Esta competencia se encuentra en el Grupo (T) "Demostrar flexibilidad personal" con: 40, 45, 55. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

El resultado final es: aquellos que aprenden, evolucionan y cambian constantemente a través de su trayectoria profesional son los que más éxito tienen. Cualquier actitud que tenga ahora no será suficiente en el futuro. El adquirir

nuevos conocimientos y nuevas habilidades es el mejor seguro que se puede obtener para un futuro incierto. Algunos no enfrentamos nuestras limitaciones; inventamos excusas, culpamos al jefe o al trabajo o a la organización. Otros adoptan actitudes defensivas y luchan contra la información y opiniones correctivas que nos ofrecen. Algunos simplemente se niegan a hacer algo por sus problemas. Algunos quieren una solución rápida, no hay tiempo para desarrollarse. Algunos, simplemente no saben qué hacer.

### Algunas soluciones

- 1. ¿No está seguro por dónde comenzar? Haga una comprobación de habilidades.** Primero, obtenga una evaluación de las diferentes fuentes de información, un cuestionario completo de 360°, o elija a 10 personas que lo conozcan bien para que le den información detallada sobre lo que hace bien y no tan bien, lo que les gustaría que usted hiciera, empezara a hacer y dejara de hacer. Usted no debe perder tiempo en fomentar el desarrollo de cosas que después encuentre innecesarias.
- 2. ¿Tiene dificultades para clasificar las habilidades? Divida sus habilidades en estas categorías:**
  - Fortalezas claras – lo mejor de mí.
  - Fortalezas exageradas – hago uso excesivo de lo bueno; tengo tanta confianza en mí mismo que se me considera arrogante.
  - Fortalezas escondidas – otros me califican mejor de lo que yo me califico.
  - Puntos ciegos – me califico mejor de lo que otros me califican.
  - Debilidades – no lo sé hacer bien.
  - Áreas sin comprobar – nunca he participado en la formulación de estrategias.
  - No sé – necesito más información y opiniones.
- 3. ¿Tiene problemas para elegir el camino más productivo? Identifique y desarrolle lo que es importante.** Averigüe qué es importante para su trabajo actual y para los próximos dos o tres que tenga la oportunidad de obtener. Vea si existen descripciones de personas que hayan conseguido éxito en esos trabajos. Compare los requisitos importantes con su evaluación. Si no existen dichas descripciones, pida ayuda al departamento de recursos humanos o pregunte a una o dos de las personas que estén ocupando esos puestos sobre los conocimientos o habilidades que se necesitan y utilizan para conseguir el éxito.
- 4. ¿No aplica sus talentos? Haga uso de sus fortalezas.** Una encuesta mundial de Gallup encontró que sólo el 20% de los empleados opinaba que sus fortalezas se usaban todos los días. Ésta es su gran oportunidad para lograr el éxito. ¿Qué cosa domina bien? ¿Qué cosas aprende rápidamente? ¿Qué le brinda mayores satisfacciones en el trabajo? Si es creativo, ¿cuáles son las tres cosas que puede empezar a hacer hoy día? ¿Dónde puede usar sus fortalezas para ayudar a otros (de manera que ellos le ayuden a usted después)? ¿No puede utilizar sus fortalezas en su trabajo actual? ¿Qué tal un proyecto, una tarea especial o un intercambio de tareas? De modo que, mantenga las fortalezas claras que vaya a necesitar en el futuro haciendo una prueba de las mismas en los nuevos proyectos. (Usted tiene la habilidad de resolver conflictos; utilice esta cualidad en un grupo formado para resolver problemas de funciones diversas y aprenda otras funciones.) Enseñe a los demás sobre las cualidades que usted tiene y pídale ayuda en cuanto a las cualidades que ellos tienen.
- 5. ¿Usa en exceso las fortalezas? Establezca un equilibrio de las “fortalezas muy utilizadas” en las áreas importantes.** Si usted es creativo, proponerse hacer menos no funcionará, ya que ésta es la razón principal de su éxito hasta el momento. Lo importante es dejarlo y concentrarse en las consecuencias que no se han buscado. (Se le percibe como a una persona poco detallista o desorganizada). Ponga el lado negativo de su fortaleza en un punto neutro; el objetivo no es ser competente en ello, sino ver que no le perjudica. “FYI™ For Your Improvement” tiene una lista de las competencias en las que tiene que trabajar para equilibrar sus fortalezas utilizadas en exceso.
- 6. ¿Le faltan habilidades críticas? Mejore las habilidades en las áreas más débiles.** ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 19 “Desarrollo de colaboradores directos y otros” para ver cómo enfrentarse a sus debilidades. Éstas se pueden controlar mejor con un plan de desarrollo que incluya cuatro elementos: 1. Tareas extensas en las que usted desarrolla la habilidad o fracasa en la ejecución de las tareas (en general, es el 70% del desarrollo real); 2. Información y opiniones continuas por parte de los demás para ayudarlo a comprender cómo lo está haciendo (en general, es el 20% del aprendizaje). 3. Construir esquemas para entender a través de cursos (aproximadamente el 10%). 4. Formas de fijar el aprendizaje que ha hecho para poder repetirlo la próxima vez.
- 7. ¿Las posibilidades de mejorar son limitadas? Use las habilidades existentes para compensar las debilidades.** Todos somos pobres en algo y el pensar demasiado en ello es contraproducente. Si ha fracasado repetidas veces en ventas, trabajo detallado u oratoria, encuentre a otros que lo hagan bien, cambie de trabajo o reestructure el actual. Algunas veces se pueden encontrar formas indirectas de compensar nuestras faltas.

Lincoln controlaba su temperamento escribiendo cartas desagradables. Después extraía lo fundamental de ellas y las rompía; más tarde veía los puntos clave al haber recuperado su sosiego.

- 8. ¿Nunca lo intentó? Enfóquese en áreas no probadas.** Reduzca al mínimo las debilidades, pero al mismo tiempo trate de atacar las áreas no probadas. En nuestra investigación, encontramos que el perfil de un contribuidor individual se parece mucho al de un gerente, y a su vez este último se parece mucho al de un ejecutivo. Nadie se está desarrollando mucho. Pocos gerentes son buenos en el desarrollo de otros, pocos ejecutivos son buenos en el manejo de la visión y el propósito. ¿Pero tuvieron la oportunidad real de desarrollarse en estas áreas? La clave es encontrar las exigencias fundamentales de rendimiento en una función, luego nivelarlas antes de que sean necesarias. Participe en pequeñas versiones de las áreas sin comprobar; escriba un plan estratégico para su unidad, después muéstreselo a la gente o negocie la compra de los muebles de oficina. Anote lo que hizo bien y lo que hizo mal. Después pruebe una segunda tarea más grande y otra vez anote lo positivo y lo negativo de su cometido. En este momento, sería aconsejable leer un libro o asistir a un curso sobre este tema. Continúe aumentando su trabajo hasta que adquiera los conocimientos que necesita.
- 9. ¿No es consciente de una necesidad? Minimice los puntos ciegos.** Tenga mucho cuidado con los puntos ciegos, ya que podría pensar que usted es mejor que los demás en esto. Resista la tentación de comprometerse con tareas difíciles que requieran el uso de esta habilidad, hasta que entienda claramente su comportamiento, tenga un modelo objetivo de comportamiento excelente y un plan para no sufrir consecuencias negativas. Obtenga más información. Pida a alguien en quien confíe que le observe y le exprese su opinión cada vez. Analice a tres personas que sean competentes en esto y compare lo que hacen con lo que usted hace. No descanse hasta que haya resuelto el punto ciego.
- 10. ¿Necesita apoyo? Demuestre a los demás que usted toma seriamente el mejorarse a sí mismo.** Establezca lo que necesita para mejorar y pida ayuda a los demás. Los resultados de las investigaciones sobre el tema han demostrado que la gente tiende a ayudar y a creer más a los que admiten sus errores y tratan de hacer algo sobre ellos. Saben que se necesita valor para ello. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 44 “Apertura hacia los demás y transparencia”.*

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Haga las paces con un enemigo o con alguien a quien haya desilusionado con un producto o servicio, o con alguien con quien tenga o haya tenido problemas o no se lleve muy bien.
- Responsabilícese de una tarea que no le gusta u odia hacer.
- Enseñe o entrene a alguien sobre cómo hacer algo en lo que usted es un experto.
- Trate de aprender algo frívolo y divertido para ver lo bien que lo puede hacer (como por ejemplo: malabarismos, baile de figuras, magia, etc.).
- Asistir a un curso o evento que le sitúe personalmente más allá de sus limitaciones acostumbradas o fuera de su zona de bienestar o donde se encuentra más cómodo (por ejemplo: con destino al extranjero, cursos de inmersión en un idioma, grupo donde se trata el tema de la consideración hacia los demás, oratoria).

*If I am through learning, I am through.*

John Wooden – Entrenador de basquet norteamericano  
que figura en el Salón de la Fama

#### **Lecturas sugeridas**

- Bell, A. H., & Smith, D. M. (2002). *Motivating yourself for achievement*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Bolles, R. N. (2009). *What color is your parachute? A practical manual for job-hunters & career-changers*. Berkeley, CA: Ten Speed Press.
- Brim, G. (2000). *Ambition: How we manage success and failure throughout our lives*. New York: Backinprint.com.
- Camarota, A. G. (2004). *Finding the leader in you: A practical guide to expanding your leadership skills*. Milwaukee, WI: American Society for Quality.
- Cashman, K. (2008). *Leadership from the inside out: Becoming a leader for life* (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cashman, K. (with Forem, J.). (2003). *Awakening the leader within: A story of transformation*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Christian, K. (2004). *Your own worst enemy: Breaking the habit of adult underachievement*. New York: Regan Books.
- Edmondson, A. C. (2008). The competitive imperative of learning. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 60-67.
- Glickman, R. (2002). *Optimal thinking: How to be your best self*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2004). *The leadership machine*. Minneapolis, MN: Lominger International: A Korn/Ferry Company.
- Maslow, A. H., & Stephens, D. C. (Ed.). (2000). *The Maslow business reader*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Morrison, A. M., White, R. P., Van Velsor, E., & The Center for Creative Leadership. (1992). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Reading, MA: Addison-Wesley.
- Niven, D. (2006). *The 100 simple secrets of successful people: What scientists have learned and how you can use it* (2nd ed.). New York: HarperBusiness.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (2007). *A manager's guide to self-development*. Berkshire, England: McGraw-Hill.
- Rimanoczy, I., & Turner, E. (2008). *Action Reflection Learning™: Solving real business problems by connecting learning with earning*. Mountain View, CA: Davies-Black.

## 55 Autoconocimiento

FACTOR VI: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES  
GRUPO T: DEMOSTRAR FLEXIBILIDAD PERSONAL

*Know thyself.*

Socrates (469-399 a.c.) – Filósofo griego

### Persona inexperta

- No se conoce bien a sí mismo: fortalezas, debilidades o limitaciones
- No busca consejo; puede ser arrogante o ponerse a la defensiva
- No escucha la información que recibe ni aprende de ella
- Puede estimar de manera incorrecta su rendimiento; o es muy alto o muy bajo
- Puede apresurarse en lo que no debe, o no moverse cuando debe
- Se puede sorprender de su propio impacto o no ser consciente de ello
- Puede reconocer algunos de sus fallos pero no los da a conocer
- Es una persona que evita las discusiones sobre sí misma
- Puede pensar que conoce la situación cuando en realidad no es así
- Puede inventar excusas e inculpar a los demás y poner excusas por sus equivocaciones
- No aprende con sus errores o con las discusiones sobre su rendimiento y evaluación personal
- Se sorprende al recibir información negativa sobre su persona

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 6,19,32,33,44,45,54,56,64

### Persona experta

- Conoce sus fortalezas, debilidades, oportunidades y limitaciones
- Busca evaluación
- Aprende de los errores
- Acepta las críticas
- No actúa a la defensiva
- No le molesta hablar de sus defectos
- Espera con interés una evaluación equilibrada de su rendimiento (aspectos positivos y negativos) y discusiones sobre su carrera profesional

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede ser una persona demasiado autocrítica, demasiado abierta a los demás
- No puede pasar del análisis al desarrollo y a la acción
- Puede ocupar demasiado tiempo en actividades de autoanálisis
- Puede ser muy dependiente en la espera de comentarios o críticas
- Puede solicitar demasiados comentarios y críticas

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 1,4,11,22,27,29,33,42,44,46,48,52,54,64

### Algunas causas

- Arrogante
- Supone que sabe pero los demás no lo creen así
- Defensivo
- No recibe ninguna información y opiniones
- No sabe cómo obtener información y opiniones
- La única persona perfecta en el planeta
- Demasiado éxito

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VI) "Habilidades personales e interpersonales". Esta competencia se encuentra en el Grupo (T) "Demostrar flexibilidad personal" con: 40, 45, 54. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

## El mapa

El autoconocimiento está fuertemente relacionado al éxito que se consigue en la vida y en el trabajo. En un estudio sobre el tema se comprobó que la mejor forma de predecir una evaluación de rendimiento alto es verse a sí mismo como otros le ven, y la mejor forma de predecir un rendimiento bajo es sobrestimar nuestros conocimientos y habilidades. Desenvolverse en la vida y el trabajo se hace mejor cuando conocemos realmente nuestra capacidad para realizar algo (bien, mal o normal), nuestra falta de experiencia y lo que hacemos o utilizamos en exceso. Las debilidades conocidas no causan tantos problemas como los puntos ciegos. Uno puede compensar por una debilidad conocida. Un punto ciego, lo que no se reconoce, es lo peor que le puede ocurrir. Usted puede verdaderamente tener dificultades en el rendimiento o en la trayectoria profesional por un punto ciego, porque no sabe o porque no quiere admitir que es incompetente en ello. Usted se puede arriesgar en algo que debería hacer de forma precavida y con modestia, pero usted va confiado y orgulloso. Muy pronto asoma el desastre. Un objetivo importante en la vida y en la trayectoria profesional es el no tener puntos ciegos.

## Algunas soluciones

- 1. ¿No está seguro de cómo lo ven los demás? Obtenga información y opiniones.** La gente duda en darle su opinión, especialmente si ésta es negativa o si es información correctiva. En general, para obtenerla uno debe pedirla. Buscar información negativa aumenta la exactitud de lo que entendemos y de la evaluación que hacen los demás sobre nuestra eficiencia global. Los que quieren saber lo que hacen mal deben ser bastante competentes. La gente le apreciará más al pedir usted más información y opiniones y al aceptarlas. Si la gente es reticente a hacerle alguna crítica, ayúdelos haciendo afirmaciones sobre su persona en vez de hacer preguntas. Diga: “Creo que me concentro demasiado en las operaciones y no veo las conexiones estratégicas más importantes, ¿qué piensa usted?” Es más fácil para algunos responder a este tipo de preguntas.
- 2. ¿Quiere saber la historia real? Manténgalo confidencial.** La información confidencial (una discusión privada, una evaluación completa de 360°) tiende a ser más negativa y más exacta que la información pública (evaluación anual del rendimiento). No se duerma en los laureles a causa de la información pública. Para la mayoría de nosotros, es una visión excesivamente positiva. Cuando el que da la información sabe que los resultados se van a hacer públicos, las puntuaciones son mayores y la exactitud disminuye.
- 3. ¿Quiere una visión mas amplia de usted mismo? Busque información por medio de varias fuentes.** Es probable que diferentes tipos de evaluadores sepan más sobre las diferentes competencias existentes y sean más exactos en su puntuación. Los conocimientos que más benefician a los jefes incluyen por lo general: entender la estrategia, convencer a los demás sobre sus habilidades y conocimientos, sentirse cómodo con los superiores, presentar problemas, soluciones, claridad de razonamiento, formación de equipos y, confrontación y capacidad para juzgar los conocimientos o habilidades de los demás. Los clientes, por lo general, saben sobre respuesta o reacción, capacidad de escuchar, tendencia a la calidad, habilidad para resolver problemas, entender sus necesidades de negocios y persuasión. Los compañeros o colegas saben de persuasión, de ventas, de negociación, escuchar atentamente para encontrar las causas comunes, concentrarse en el interés de la organización, hacer lo que se promete y lo bien que se mantiene la relación de dar y tomar. Los colaboradores directos son mejores en el comportamiento diario del liderazgo, la dirección, la formación de equipos, la delegación, el confrontar, la accesibilidad y en el uso del tiempo. Cuando usted reciba cierta información u opinión, pregúntese a sí mismo si es posible que la persona pueda saber eso de usted. Es posible que usted sea el único que no sepa la verdad sobre si mismo. Otras fuentes de información están mucho más de acuerdo entre sí sobre usted de lo que pueda estar con cualquiera de ellos. Aunque su punto de vista es importante, no lo acepte como un hecho hasta verificarlo por medio de más de una persona que lo debiera saber.
- 4. ¿Necesita una comprensión exacta? En la elección de las personas para que le den una evaluación completa de 360° u otra, concéntrese en aquellos que le conocen mejor para que le den información y opiniones más exactas.** Trate de no elegir a aquellos con los que no congenia en absoluto o con los que congenia muy bien. Los amigos y los enemigos tienden a elegir competencias similares como fortalezas y debilidades. Los amigos utilizarán porcentajes de evaluación más altos que los enemigos, pero las competencias más altas y más bajas serán por lo general las mismas.
- 5. ¿No sabe qué hacer con los resultados de la información? Cuando obtenga información y opiniones, concéntrese en los elementos más altos o bajos o en los resultados de las competencias de cada grupo.** Dedique menos tiempo para preocuparse sobre la puntuación que haya sacado. En su evolución o mejora, usted debe preocuparse sobre usted en relación con usted mismo y no con los demás. Su objetivo es simplemente conocerse mejor. Para hacer esto, responda las siguientes preguntas: ¿Por qué soy de esta forma? ¿Cómo se convirtieron mis cualidades en fortalezas? ¿Qué experiencias formaron el modelo que sigo? Tengo fortalezas que podrían ser debilidades – “Soy inteligente, pero hago que los demás se sientan disminuidos”; “Soy creativo, pero desordenado”. Si usted no hace claramente algo bien, ¿qué impedimentos tiene? Muchas veces ve que no

le gusta y no entiende muy bien por qué ni cómo se puede hacer bien. Piense en situaciones difíciles para usted cuando sus fortalezas y debilidades empiezan a actuar. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 54 “Autodesarrollo”.*

- 6. ¿La información y opiniones son intermitentes? Trate de obtener información y opiniones continuamente; no espere las evaluaciones anuales.** Hay tres formas de obtener mejor evaluación y de forma continua:
  - Prepare una lista de lo que le preocupa y pida a la gente que le responda por escrito de forma anónima. Haga otra lista de las áreas en las que necesita información y pregúntele que es lo que les gustaría que usted siguiera haciendo, empezar a hacer y dejar de hacer para mejorar.
  - Trabaje con un compañero que conozca su trabajo y que le entregue información inmediata cuando usted prueba algo nuevo.
  - En las áreas en que esté trabajando, pida a los que le hayan observado que le informen sobre los acontecimientos después de que hayan sucedido.
- 7. ¿Filtra la información y opiniones? Considere los tres tipos:**
  - Lo que los demás ven en usted y que usted también ve que es verdad.
  - Lo que los demás ven en usted y que usted no ve como una verdad; son cualidades que usted no considera y debilidades que niega o de las cuales no es consciente (los puntos ciegos).
  - Lo que otros creen ver en usted pero usted no está de acuerdo y no es verdad. Las percepciones de los demás son hechos para ellos, aunque no sean verdad. En esas simples observaciones incorrectas que verdaderamente importan, trate de demostrar con acciones, y no con palabras, que las percepciones que ellos tienen no son verdad.
- 8. ¿Trata de interpretar la información por su cuenta? No lo haga solo.** Pida ayuda en cuanto a la interpretación de la información aunque ésta venga de una fuente de confianza. La mayoría de los instrumentos de evaluación completa de 360° solamente se pueden presentar por medio de un experto con certificación, pero aunque usted reciba información local, elija a varias personas con quien hablar. Seleccione a gente de cada grupo principal en el trabajo y a gente que lo conozca bien fuera del trabajo. No les pida reacciones en general. Seleccione algunos aspectos de su información y opiniones, explíqueles el problema, vea si están de acuerdo y pregúntele qué es lo que les gustaría verle hacer diferente en esa área.
- 9. ¿Es Ud. arrogante? Sea más humilde.** La arrogancia es un gran impedimento para adquirir autoconocimiento. Muchas personas con capacidades sobresalientes o mucho éxito obtienen poca información y opiniones y continúan en su trayectoria profesional hasta que se ven en problemas. Si se le considera arrogante, es posible que tenga que pedir continuamente información y opiniones, y cuando las obtiene, es fácil que la otra persona le demuestre que está enojada. Casi por definición, la gente arrogante se evalúa demasiado alto ante los ojos de los demás. Los que piensan que usted es arrogante le pueden evaluar peor que los observadores neutrales. Si usted menosprecia a los demás, ellos devolverán el insulto.
- 10. ¿Se pone a la defensiva? Baje su guardia.** El ponerse a la defensiva es el otro impedimento principal para adquirir autoconocimiento. Aquí, la gente sospecha que usted verdaderamente no lo puede aceptar, que se está defendiendo de algo, probablemente culpando a los demás o al contexto laboral. Las personas que se ponen a la defensiva obtienen menos información y opiniones, por lo que realizan su sueño de ser perfectas. Para romper este ciclo, se necesita seguir las reglas para escuchar atentamente (*¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 33 “Capacidad para escuchar”*) y dar ejemplos del comportamiento que se describe para validar lo que la gente está diciendo. Aunque esto parezca injusto, usted debe aceptar inicialmente toda la información y opiniones como si fueran ciertas, incluso cuando sepa que no lo son. En aquello que realmente cuenta, siempre puede volver a ello y solucionarlo después. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 108 “Actitudes defensivas”.*

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Haga las paces con un enemigo o con alguien a quien haya desilusionado con un producto o servicio, o con alguien con quien tenga o haya tenido problemas o no se lleve muy bien.
- Responsabilícese de una tarea que no le gusta u odia hacer.
- Maneje un grupo de destacados expertos, cosa que usted no es.
- Hágase miembro de un grupo de apoyo o de autoayuda.
- Asistir a un curso de autoconocimiento o análisis de uno mismo que incluya mecanismos de evaluación.

*The unexamined life is not worth living.*  
Socrates (469-399 a.c.) – Filósofo griego

## Lecturas sugeridas

- Barth, F. D. (1997). *Daydreaming: Unlock the creative power of your mind*. New York: Viking Press.
- Bennis, W. G. (2003). *On becoming a leader*. Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Bennis, W. G., & Thomas, R. J. (2002). *Geeks and geezers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Branden, N. (1999). *The art of living consciously: The power of awareness to transform everyday life*. New York: Simon & Schuster.
- Butler, G., & Hope, T. (2007). *Managing your mind*. New York: Oxford University Press.
- Camarota, A. G. (2004). *Finding the leader in you: A practical guide to expanding your leadership skills*. Milwaukee, WI: American Society for Quality.
- Cashman, K. (2008). *Leadership from the inside out: Becoming a leader for life* (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Goldsmith, M., & Reiter, M. (2007). *What got you here won't get you there: How successful people become even more successful*. New York: Hyperion.
- Leider, R. J., & Shapiro, D. A. (2001). *Whistle while you work: Heeding your life's calling*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2004). *The leadership machine*. Minneapolis, MN: Lominger International: A Korn/Ferry Company.
- Pearman, R. R., Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2005). *You: Being more effective in your MBTI type*. Minneapolis, MN: Lominger International: A Korn/Ferry Company.
- Sheehan, J. K. (2007). *A leader becomes a leader: Inspiration stories of leadership for a new generation*. Belmont, MA: True Gifts.

## 56 Determinación del carácter de las personas

FACTOR III: CORAJE

GRUPO I: TOMAR DECISIONES DIFÍCILES QUE AFECTAN A LAS PERSONAS

*Look at the means which a man employs, consider his motives,  
observe his pleasures. A man simply cannot conceal himself!*

Confucius (551-479 a.c.) – Filósofo chino

### Persona inexperta

- Sus evaluaciones sobre las capacidades y debilidades de los demás no son correctas
- No evalúa bien las fortalezas y debilidades de los demás
- El favoritismo y los estereotipos ejercen una gran influencia en sus evaluaciones
- Puede tener modelos simplistas para evaluar a la gente
- Puede llegar a conclusiones rápidas sin la suficiente información
- No cambia después de la evaluación inicial
- Sus proyecciones y estimaciones de lo que la gente hará en ciertas circunstancias son incorrectas
- Puede escuchar y observar tan mal a los demás que en realidad no los conoce

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 7,21,23,25,32,33,35,46,51,55,64

### Persona experta

- Juzga bien el talento
- Después de un tiempo razonable, puede determinar las capacidades y limitaciones de personas pertenecientes o no a la organización
- Es capaz de determinar con precisión cómo actuarán probablemente las personas en diferentes situaciones

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede llegar a criticar excesivamente a los demás
- Puede ser una persona que no está dispuesta a modificar su primera impresión con respecto a los demás
- Puede que no busque, ni esté dispuesta a aceptar nuevas evidencias
- Puede llegar a desestimar a quienes se toman su tiempo para aprender y a las personas calladas y menos expresivas

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 19,21,31,33,38,41,46,48,60,64

### Algunas causas

- Anti elitista; quiere que todas las personas sean iguales
- Evita tener que tomar una postura difícil con la gente
- Impaciente
- Falto de experiencia
- Solamente acepta el argumento de la igualdad moral; toda la gente es igual
- No sabe escuchar ni observar
- Rechaza la existencia de una ciencia sobre la gente
- Administración del tiempo; no tiene tiempo para estudiar a la gente

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (III) "Coraje". Esta competencia se encuentra en el Grupo (I) "Tomar decisiones difíciles que afectan a las personas" con: 25. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

Excepto desde el punto de vista moral (todos somos iguales ante los ojos de Dios), todos somos diferentes. Existe una amplia variedad y diversidad de gente. Los rasgos físicos de un individuo son fácil de distinguir, como: la estatura, el peso, la velocidad, la fuerza. Algunas características personales también son fáciles de observar: Es inteligente; no tan inteligente. Tiene facilidad de palabra; no tiene tanta facilidad de palabra. Es cálido; es frío. Tiene

compostura; se deja llevar por las emociones. Es buen presentador; no es buen presentador Otras características humanas son más difíciles: Está motivado; no está tan motivado. Tiene buenos valores; no tiene buenos valores. ¿Integridad? ¿Decisión? ¿Justicia? Una clave para lograr hacer algo de valor en el mundo del trabajo es la habilidad para ver las diferencias en las personas y utilizarlas en beneficio de todos.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Los prejuicios son un impedimento? Lea tres textos sobre la diferencia entre los individuos.** Vaya a la biblioteca de una universidad y consiga un texto introductorio sobre la teoría de la personalidad. Busque la obra *“Gifts Differing”* de Isabel Myers que trata sobre el indicador Myers-Briggs Type. (Pregunte a alguien en el departamento de formación profesional o de desarrollo organizativo.) Este indicador identifica 16 tipos diferentes de personas y el porqué de su diferencia; también define lo que significan esas diferencias en el mundo del trabajo. La obra *“Competence at Work”* de Spencer y Spencer resume 40 años de estudio sobre las características que la gente necesita para tener éxito en diferentes trabajos. Cuidado con sus prejuicios, ¿cree que tiende a favorecer a los que se parecen a usted? ¿Prefiere a la gente que piensa y actúa como usted? ¿A qué características da demasiado valor? ¿Qué defectos ignora o excusa? Los individuos que dominan esta competencia pueden ver, describir y valorar las competencias de la gente que no es como ellos.
- 2. ¿Le faltan puntos de referencia internos para evaluar a los demás? Consolide la consciencia de sí mismo.** El entender a los demás comienza con conocerse uno mismo (vea las obras de Sócrates). Aprenda todo lo que pueda de usted mismo. Participe voluntariamente en el proceso de evaluación completa de 360°. Pídale a otros que le ayuden a describir el mejor cuadro de usted mismo. De la forma más honesta posible, describa sus fortalezas y debilidades según las ven los demás y según su propia apreciación. Una vez que haga la evaluación, podrá entonces utilizar el nivel de sus competencias como punto de referencia para entender a los demás. ¿Tienen ellos más que usted de esto, o más o menos lo mismo o menos? ¿Qué distinción crean las diferencias en su conducta y eficacia? (¿De qué manera influye la poca capacidad para escuchar, por ejemplo? ¿Cómo afecta esto a los resultados? ¿Y qué pasa con la capacidad excelente para escuchar?) Tenga cuidado con las inseguridades del individuo también. A veces no determinamos el carácter de las personas que son diferentes a nosotros, porque preferimos no ver que son mejores que nosotros en algo. Esto es cierto; como nadie tiene todas las fortalezas posibles, cabe la posibilidad de que cada una de las personas con las que trabaja sea mejor que usted en algo. La clave es tomar este temor natural y utilizarlo como algo positivo. Observe los diferentes talentos de la gente, estudie cómo piensan, cómo utilizan sus cualidades y use este conocimiento para mejorarse a sí mismo.
- 3. ¿Las acciones de los demás lo sorprenden? Conviértase en un estudioso de la gente que tiene a su alrededor.** Primero, trate de definir sus cualidades y debilidades, sus preferencias y creencias. No se deje engañar; en raras ocasiones es la inteligencia o la personalidad pura la que los diferencia. La mayoría de las personas son lo suficientemente listas y muchas características de la personalidad no importan demasiado para un buen desempeño. Haga una segunda pregunta. Para describir los detalles específicos, mire más allá de las descripciones superficiales de persona inteligente, accesible y habilidosa. Después trate de predecir lo que harían en unas circunstancias determinadas. ¿Cuántas veces son correctas sus predicciones? Trate de incrementar el porcentaje poco a poco.
- 4. ¿No sabe cuáles son las diferencias que hacen la diferencia? Identifique las competencias diferenciales.** Trate de crear una descripción de lo requerido para conseguir el éxito en cada trabajo, función, tarea o proyecto. ¿Qué conocimientos, habilidades y competencias serían fundamentales en relación a lo crítico de la misión para realizar el trabajo? Esto quiere decir que se distingue entre el rendimiento superior y el promedio. No incluya competencias que, aunque sean importantes, se supone que la mayoría de la gente ya las tiene. (Por ejemplo, la integridad es obligatoria, pero si la gente ya la tiene, esto no puede predecir el éxito. De la misma forma, la administración del tiempo y la planificación son importantes, pero la mayoría de la gente ha demostrado ser razonablemente competente en ello para poder hacer cualquier trabajo. A menudo no harían una distinción entre las personas de rendimiento superior y las de rendimiento normal.) Vaya a la minoría crítica y no a la mayoría importante. ¿Cuáles son las competencias que no hacen la diferencia?
- 5. ¿La gente no está alineada con su trabajo? Haga que la gente se coordine con los requisitos de las tareas.** La gente es diferente, las tareas son diferentes. La gente tiene diferentes cualidades y diferente nivel de conocimientos y experiencia. En vez de pensar que todos son iguales, piense lo contrario. El tratamiento equitativo significa en realidad dar a cada persona el trabajo para el que está capacitado. Mire la descripción de cada proyecto que se haya realizado con éxito y compárelo con la capacidad de cada persona. Asigne las tareas de acuerdo a dicha correlación.
- 6. ¿Tiene dificultades para entregar malas noticias? Reconozca su responsabilidad para tomar decisiones difíciles cuando sea necesario.** Todos tenemos cualidades positivas y negativas. A la gente le

molesta expresar públicamente la parte negativa. A la mayoría no le gusta dar información y opiniones negativas a la gente. El expresar lo negativo de una persona trae consecuencias en la vida real. La gente puede perder ascensos o incluso puede ser despedido de la organización debido a la información negativa. Si usted es un supervisor o un jefe, una de las razones por la que le pagan más es para que exprese lo negativo. Es parte de los requisitos de la administración.

- 7. ¿Necesita alinear mejor sus percepciones con los demás? Participe como voluntario en un equipo del centro de evaluación.** Se impartirá la formación técnica que necesite para observar y evaluar a la gente a medida que realiza un número determinado de tareas y proyectos. Como parte del proceso, usted comparará sus notas y evaluaciones con los otros miembros del equipo. De esta forma, usted aprenderá a calificar sus propias evaluaciones.
- 8. ¿No tiene certeza de cómo interpreta a los demás? Busque a dos o tres personas en su entorno en las que pueda confiar para compartir con ellos las evaluaciones que ha hecho de la gente.** ¿En qué áreas es usted diferente? ¿Qué fue lo que no vio? ¿Qué áreas de comportamiento tiende a juzgar mal? Aplique sus conocimientos para interpretar a los demás.
- 9. ¿Pasa por alto las características obvias? Lea un libro y asista a una clase sobre cómo entrevistar a otros.** Ese tipo de formación le ayudará con su habilidad de observar y le entrenará para escuchar más atentamente, de esta forma podrá reconocer las cualidades y debilidades de los demás.
- 10. ¿Se apresura demasiado para decidir su visión de los demás? Tenga cuidado con las observaciones estrictas o hechas demasiado pronto.** Es posible que pueda llegar a una conclusión razonable al observar a una persona, pero también puede ser errónea. Trate de conseguir más información. Sea flexible y esté dispuesto a cambiar a medida que cambie la información.

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Trabaje en un equipo que esté decidiendo a quién despedir y a quién no, en circunstancias de despido temporal, cierre, desjerarquización o fusión.
- Contrate un equipo de fuera de su unidad u organización.
- Prepare técnicamente a los demás y trabaje como asesor en un centro de evaluación.
- Vaya a una universidad como un representante de la empresa para contratar nuevos empleados.
- Haga una descripción sobre el éxito y fracaso para una unidad o para toda la organización y preséntela a aquellos que toman las decisiones para que sea aprobada.

*When you hire people that are smarter than you are,  
you prove you are smarter than they are.*

R.H. Grant – Empresario norteamericano y ex Director Ejecutivo  
y Presidente del Directorio de la empresa Reynolds y Reynolds

#### **Lecturas sugeridas**

- Brinkman, R., & Kirschner, R. (2002). *Dealing with people you can't stand* (Rev. ed.). New York: McGraw-Hill.
- Dimitrius, J., & Mazarrella, M. C. (2008). *Reading people: How to understand people and predict their behavior: Anytime, anyplace*. New York: Ballantine Books.
- Fulmer, R. M., & Conger, J. A. (2004). *Growing your company's leaders*. New York: AMACOM.
- Goman, C. K. (2008). *The nonverbal advantage: Secrets and science of body language at work*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Greenhalgh, L. (2001). *Managing strategic relationships: The key to business success*. New York: Free Press.
- Harvard Business School Press. (2003). *Hiring and keeping the best people*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lawrence, P. R., & Nohria, N. (2002). *Driven: How human nature shapes our choices*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Myers, I. B. (with Myers, P. B.). (1995). *Gifts differing: Understanding personality type*. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
- Navarro, J., & Karlins, M. (2008). *What every BODY is saying: An ex-FBI agent's guide to speed-reading people*. New York: Harper-Collins Publishers.
- Pearman, R. R., & Albritton, S. (1997). *I'm not crazy, I'm just not you: The real meaning of the sixteen personality types*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Smart, B. D. (2005). *Topgrading: How leading companies win: Hiring, coaching and keeping the best people* (Rev. ed.). New York: Prentice Hall.
- Wilson Learning Library. (2004). *The social styles handbook: Find your comfort zone and make people feel comfortable with you*. Herentals, Belgium: Nova Vista Publishing.

## 57 Autosuficiencia

FACTOR III: CORAJE

GRUPO H: AFRONTAR LOS PROBLEMAS

*Never, for the sake of peace and quiet, deny your own experience or convictions.*

Dag Hammarskjöld – Diplomático sueco y ex  
Secretario General de las Naciones Unidas

### Persona inexperta

- No se siente cómodo trabajando solo
- Prefiere estar detrás de las filas
- Puede preferir ser una más o ser parte de un equipo
- No toma la iniciativa ni posiciones impopulares
- No trata temas de controversia por sí misma
- Puede evitar o apartarse de las disputas y conflictos
- Puede ser una persona que no se apasione por nada o puede sentirse exhausta

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 1,8,9,12,13,22,27,31,34,38,43,48,53

### Persona experta

- Acepta y asume responsabilidades
- No elude las responsabilidades personales
- Se puede contar con ella en situaciones delicadas
- No teme ser la única persona en atreverse a defender una idea o postura
- Se siente cómoda trabajando sola en una tarea difícil

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede ser una persona solitaria a la que no le guste ser parte de un equipo o ayudar con el éxito del mismo
- Puede no reconocer los méritos de los demás
- Se le puede considerar una persona demasiado egocéntrica
- Puede no llegar a encajar

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 3,4,7,15,19,27,33,36,42,60,64

### Algunas causas

- No puede soportar la presión
- No le gusta estar expuesto en el frente
- No se entusiasma trabajando solo
- Tiene un estilo relajado
- No está identificado mucho con ningún tema
- No tiene el suficiente conocimiento para adoptar una postura difícil
- No tiene confianza en sí mismo
- Rehuye el conflicto

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (III) "Coraje". Esta competencia se encuentra en el Grupo (H) "Afrontar los problemas" con: 9, 12, 13, 34. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

La autosuficiencia está relacionada con aceptar el conflicto inherente de ser un luchador solitario. Significa tomar posturas difíciles e independientes, ser la voz solitaria y cargar con las consecuencias de ello. Requiere saber bien quién es uno mismo y tener una gran confianza en sí mismo. Ser líder significa muchas veces permanecer solo con nuestras convicciones.

## Algunas soluciones

- **1. ¿No se siente cómodo siendo directo con los demás? Enfrente las críticas con coraje.** El dirigir tiene más riesgos que el seguir a alguien. Aunque el tomar decisiones difíciles compense, también le convierte en el centro de atención. Mire lo que pasa con los líderes políticos y el escrutinio por el que tienen que pasar. Los que eligen ser independientes tienen que estar muy seguros de sí mismos. ¿Se siente usted bien consigo mismo? ¿Puede defender el acierto de lo que está haciendo ante una audiencia imparcial y crítica? Hay que convencerse primero de que uno va por buen camino. Tienen que aceptarlo. ¿Puede usted confrontarlos? La gente siempre dirá que se podría haber hecho de otra forma. Incluso los grandes líderes no tienen razón a veces. Aceptan responsabilidad por los errores y continúan en su liderazgo. No deje que las críticas le impidan tomar una decisión difícil. Construya su defensa. Si usted sabe que tiene razón, vale la pena resistir los “ataques”. Si al final se da cuenta de que no tenía razón, admítalo y siga adelante.
- **2. ¿Se enfrenta a un tema desafiante? Prepárese para defender su postura a contracorriente.** Defender nuestras opiniones o posturas requiere de confianza en lo que se está diciendo, junto con la humildad para reconocer que uno puede estar equivocado; una de las paradojas de la vida. Para prepararse a ser líder acerca de un tema difícil, piense sobre su convicción hasta que claramente pueda expresarla en unas cuantas oraciones y explicar el porqué la tiene. Prepare su caso. ¿Cómo ganan los otros? Pida el consejo de los demás. Observe el problema, considere las opciones, elija una, desarrolle un razonamiento y después acéptelo hasta que se convenza de que está equivocado. Considere el punto de vista opuesto. Desarrolle un planteamiento sólido en contra de su punto de vista. Prepare respuestas a él. Espere tener que retroceder.
- **3. ¿Se enfrenta a sus adversarios? Convenza a los demás sobre su postura.** Aunque algunos acepten lo que usted dice y hace, otros irán en contra o incluso tratarán de quitarle importancia, a usted y a la situación relacionada con su convicción. Algunos le sabotearán. Para convencer a los demás sobre sus creencias, mantenga los ojos en el premio, pero no dé todos los detalles de cómo llegar a él. Deje suficiente espacio para que la gente maniobre. Presente los resultados, los objetivos y las metas sin explicar cómo llegar a ellos. Reciba todas las ideas, sean buenas o malas. Cualquier respuesta negativa es positiva si aprende con ella. Incite a la crítica de lo que está haciendo. Aunque esté recorriendo el camino solo, necesita el consejo y el apoyo de los demás para poder llegar allí. Aléjese de las confrontaciones personales. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 12 “Manejo de conflictos”.*
- **4. ¿Es usted muy emocional? Mantenga su compostura.** Controle sus reacciones emocionales. Algunas veces éstas hacen pensar a los demás que usted no está seguro de sus convicciones y le resulta problemático tomar decisiones difíciles. Cuando esto sucede, ¿qué reacciones emocionales tiene usted? ¿Demuestra nerviosismo u otros signos no verbales como aumentar u oscilar el volumen de la voz o jugar con algo? Aprenda a reconocer esos signos tan pronto como aparezcan. Haga una pregunta para ganar tiempo. Haga una pausa o pídale a la persona que le diga más sobre su punto de vista. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 11 “Compostura” y el nro. 107 “Falta de compostura”.*
- **5. ¿Le tiene miedo al fracaso? Adopte una postura filosófica sobre el estar equivocado o el perder.** Después de todo, la mayoría de las innovaciones y de las propuestas fallan, también fallan los intentos del cambio. Los resultados de las investigaciones hechas sobre el tema han demostrado que los gerentes generales que tienen éxito han cometido más errores en su trayectoria profesional que las personas que quedaron atrás cuando los ascendieron. Los ascendieron de puesto porque tenían el valor de aferrarse a sus convicciones aunque se quedaran solas y no porque siempre tuvieran razón. Otros estudios hechos sobre el tema sugieren que los que son realmente buenos tienen razón aproximadamente el 65% de las veces. Los errores y fracasos siempre ocurrirán en cualquier trayectoria profesional. Hay de todo en esta vida, dulce y amargo. No permita que la posibilidad de estar equivocado le impida hacer las cosas por su cuenta cuando cree que está en lo cierto.
- **6. ¿Está ocupado con una lucha complicada? Practique las reglas del combate “uno contra uno”.** Cuando eso sucede, controle la situación con cualquier hecho que esté disponible. Usted cree en una cosa; ellos quieren otra. Cuando esto sucede, límitase a los hechos. No siempre se puede ganar. Sea objetivo. Prepare su caso. Escuche mientras que la otra persona habla. Haga muchas preguntas aclaratorias. Algunas veces se convencen ellos mismos de su punto de vista si os deja hablar. Escuche siempre para entender primero y no juzgue. Repita sus puntos de vista hasta que digan que está bien. Encuentre algo con lo que usted esté de acuerdo con ellos, aunque sea insignificante. Después rechace los puntos de vista que tengan ellos, comenzando con el que usted tenga más información objetiva y después, continúe con los demás. Luego, siga adelante. Siempre tendrá argumentos que nunca se resolvieron. Siempre tendrá algunos problemas que no se resolvieron. Reconózcalos. El objetivo es reducir lo más posible el número de ellos. Después decida si va a continuar con su convicción o si la va a modificar o rechazar. El objetivo es achicar la lista lo más posible. Después decida si va a continuar con su convicción o si la va a modificar o rechazar. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 12 “Manejo de conflictos”.*

- 7. ¿Tiene miedo de las preguntas difíciles o a las que no pueda responder? Domine las reglas de las respuestas.** Piense en las 10 preguntas más probables que le puedan formular. Ensaye sus respuestas. Algunas reglas: Practique respuestas de 10 a 30 segundos de duración. Luego, pregunte a la persona si ha respondido a su pregunta satisfactoriamente. Muchos tienen respuestas demasiado largas. Asegúrese de que ha entendido la pregunta. Muchos contestan la pregunta equivocada. Formule una pregunta aclaratoria si está inseguro (¿Se refiere a cómo funcionaría este producto en un mercado nacional o internacional?). Si alguien insiste sobre el tema, diga: "Debemos de tener realmente diferentes experiencias; es obvio que no estamos de acuerdo, así que aceptemos el no estar de acuerdo de momento. De todas formas, le agradezco este debate". Si la pregunta es sobre un tema álgido (como "¿Por qué se discrimina tanto a la mujer en esta organización?"), extraiga el tema principal y responda diciendo: "Aquí hay tres cosas que usted puede hacer al respecto". Como regla general, no responda a tales preguntas, ya que son negativas y aléjese de las respuestas de clasificación (mujer, hombre, contadores, etc.) Piense que las preguntas son un beneficio para usted porque revelan las oportunidades que existen para resolver problemas y señalan las dificultades que usted tiene que afrontar. Solamente necesita cinco técnicas para responderlas, incluyendo la temida: "No lo sé, pero lo averiguaré y se lo haré saber".
- 8. ¿No le gusta el riesgo? Amplíe su zona de bienestar.** Mantenerse en su posición significa arriesgarse y sugerir alternativas nuevas y audaces. El hacer todo esto conduce a más errores y consecuencias. Trate cualquier error o fracaso como si fueran oportunidades para aprender. Si no se arriesga nada, nada se consigue. Amplíe el entorno donde se encuentra cómodo. Comience por algo pequeño para poderse recuperar más rápidamente. Es mejor ir por los pequeños beneficios. Intente algunas vías de prueba. No trate de precipitarse a un proyecto importante para demostrar su audacia. Divídalo en tareas más pequeñas. Elija la más fácil primero. Después vaya subiendo el nivel de dificultad hasta alcanzar la más difícil. Revise cada una para ver lo que hizo bien y no tan bien y establezca objetivos para hacerlo de forma diferente y mejor cada vez. Desafíese. Compruebe lo creativo que puede ser al hacer cosas de diferentes formas. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 2 "Manejo de situaciones ambiguas", el nro. 14 "Creatividad" y el nro. 28 "Administración de innovaciones"*.
- 9. ¿Se mezcla con la multitud? Conéctese con su pasión.** Es posible que no exista nada que le importe lo suficiente como para aferrarse a ello. Se une al grupo o se mantiene en segundo plano. Esto está bien, pero lo más probable es que no será reconocido ni lo ascenderán en el trabajo. Los líderes dirigen y toman decisiones difíciles. Mire a su alrededor; ¿cuál es su pasión? ¿Por qué se entusiasma o qué debe hacerse sin lugar a dudas? Identifíquelo. Considérese un campeón. Trate con otros grupos para ver si se ponen en acción o se resuelve el problema. Encuentre a alguien que le guste experimentar para que le acompañe. Consígase un experto connotado en la materia o alguien con manejo político para apoyar su postura. Plante su semilla con otros en cada oportunidad que tenga.
- 10. ¿Tiene miedo de las consecuencias? Asuma la responsabilidad personal.** La autosuficiencia significa aceptar las consecuencias solo. Tanto las felicitaciones como los conflictos. No siempre tendrá la razón, por lo que debe estar preparado para asumir la culpa, así como el mérito. Simplemente diga: "Sí, usted tiene razón, lo que yo creía no era verdad, lo siento mucho". Acostúmbrase a analizar su conducta inmediatamente después de sus grandes esfuerzos, así haya ganado o perdido. Esto les indicará a todos que usted está interesado en mejorar, aunque los resultados no hayan sido estelares. No permita que sus errores limiten su coraje para expresar lo que siente y defender sus posturas.

#### Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto

- Haga la "autopsia" de un proyecto fallido y preséntela a las personas involucradas.
- Sea un agente de cambio; cree un símbolo para el cambio; lleve adelante el eslogan; abogue por un cambio significativo y su implementación.
- Haga una propuesta por escrito sobre una nueva norma, proceso, misión, contrato, producto, servicio o sistema, preséntela y "véndala" a la alta gerencia.
- Arbitre en una liga deportiva o dirija un programa de atletismo.
- Entrene un equipo deportivo infantil.

*Even if I have to stand alone, I will not be afraid to stand alone.*

*I'm going to fight for you. I'm going to fight for what's right.*

*I'm going to fight to hold people accountable.*

Barbara Boxer – Senador de Estados Unidos

#### Lecturas sugeridas

Bennis, W. G., & Nanus, B. (2007). *Leaders: Strategies for taking charge* (2nd ed.). New York: HarperBusiness.

- Chaleff, I. (2003). *The courageous follower: Standing up to and for our leaders*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cloud, H. (2006). *Integrity: The courage to meet the demands of reality*. New York: HarperCollins.
- Cooper, C. (2008). *Extraordinary circumstances: The journey of a corporate whistleblower*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Kolditz, T. A. (2007). *In extremis leadership: Leading as if your life depended on it*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lee, G., & Elliott-Lee, D. (2006). *Courage: The backbone of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Linsky, M., & Heifetz, R. A. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Boston: Harvard Business School Press.
- Maney, K. (2003). *The maverick and his machine: Thomas Watson, Sr. and the making of IBM*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- McPherson, J. M. (2009). *Abraham Lincoln: A presidential life*. New York: Oxford University Press.
- Swartz, M., & Watkins, S. (2003). *Power failure: The inside story of the collapse of Enron*. New York: Doubleday.
- Thornton, P. B. (2002). *Be the leader, make the difference*. Irvine, CA: Griffin Trade Paperback.

## 58 Agudeza estratégica

FACTOR I: HABILIDADES ESTRATÉGICAS

GRUPO C: CREAR UNA VISIÓN NUEVA Y DIFERENTE

*All men can see these tactics whereby I conquer,  
but what none can see is the strategy out of which victory is evolved.*

Sun Tzu (c. 500 a.c.) – Estratega militar chino

### Persona inexperta

- No piensa ni usa la estrategia
- No puede establecer un plan estratégico atractivo
- Le gusta más el presente táctico
- Carece de perspectiva para reunir los elementos necesarios para formar una estrategia coherente
- No tiene visión de futuro
- Puede rechazar las ventajas de aplicar una estrategia, considerándolo sin importancia
- Puede tener limitada experiencia y no tener los suficientes conocimientos del negocio o de los acontecimientos mundiales
- Puede tratar de simplificar demasiado o ser una persona muy táctica
- Puede carecer de la disciplina necesaria en los procedimientos para construir una visión estratégica

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 2,5,14,17,24,28,30,32,46,47,50,61,65

### Persona experta

- Ve el futuro con claridad
- Puede predecir con exactitud las consecuencias y tendencias futuras
- Posee gran conocimiento y amplia perspectiva
- Tiene visión de futuro
- Puede describir de forma clara situaciones y perspectivas creíbles de posibilidades y probabilidades
- Es capaz de idear estrategias y planes competitivos e innovadores

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede parecer muy teórico
- Puede no tolerar ni tener paciencia con los pormenores cotidianos
- Puede llegar a complicar demasiado los planes
- Puede que no sea capaz de comunicarse con personas que prefieren lo táctico o con personas más sencillas

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 5,16,17,24,27,35,38,39,46,47,50,52,53,59,61,63

### Algunas causas

- No le gusta la complejidad
- No cree que el futuro se pueda conocer
- Falta de experiencia
- No se encuentra cómodo especulando
- Carencia de perspectiva
- Se arriesga poco; no le gusta la incertidumbre
- Poca variedad en sus experiencias
- Nuevo en el área
- Demasiado ocupado con el trabajo de hoy
- Demasiado relajado
- Demasiado limitado
- Muy táctico

## Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (I) "Habilidades estratégicas". Esta competencia se encuentra en el Grupo (C) "Crear una visión nueva y diferente" con: 2, 14, 28, 46. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

Hay muchos que pueden tomar una colina, pero pocos que puedan predecir exactamente qué colina es la mejor. Hay mucha gente que es buena para generar resultados a corto plazo, pero hay pocos estrategas visionarios. Ambos son valiosos, pero no tenemos suficientes estrategias. Es más probable que su organización pueda ser superada estratégicamente que tácticamente. La mayoría de las organizaciones se mantienen bien con lo que hacen hoy. La habilidad que falta es lo que estén haciendo en el futuro Parte del trabajo de cada gerente es el de ser estratega. Cuanto más alto sea el puesto que se ocupa, más críticos serán los requisitos.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Tiene problemas para hacer presentaciones? Utilice un lenguaje estratégico.** En algunas raras ocasiones, hemos encontrado que las personas que podían pensar de forma estratégica no eran reconocidas como tales, ya sea porque no sabían, rechazaban o preferían no utilizar la jerga estratégica de vanguardia. La estrategia es un campo que está surgiendo y constantemente cambiando. Siempre hay gurús (hoy tenemos a Michael Porter, Ram Charan, C.K. Prahalad, Gary Hamel, Fred Wiersema y Vijay Govindarajan) en boga que han creado cerca de 75 palabras o conceptos nuevos (valores, disciplinas, intentos o destinación estratégica, capacidades centrales, migración de valor, oligarquía de mercado, evolución paralela, horizonte estratégico, etc.) para describir el razonamiento estratégico. Si usted no utiliza estas palabras, no se sabrá si es una persona estratégica. Las palabras se encuentran en los libros que escriben los gurús en revistas como "Harvard Business Review" y "Strategy and Leadership", una publicación de Strategic Leadership Forum. Por supuesto, la mayoría de las palabras son más sofisticadas ya que antes se utilizaban palabras sencillas para referirse a la misma cosa. De todas formas, si usted quiere que se le considere más estratégico, debe entonces hablar más estratégicamente. Cada disciplina tiene su léxico. Para formar parte del grupo, debe utilizar su jerga.
- 2. ¿Rechaza la estrategia? Reconozca el valor de la planificación estratégica.** Existen personas que rechazan la formulación de la estrategia ya que la consideran absurda. Nunca han visto cristalizarse un plan estratégico de cinco años como se proyectaba. Piensan que el tiempo que se tiene que dedicar a su creación y presentación es tiempo perdido. Creen que es imposible. Que no es más que una tontería. Aunque es verdad que la mayoría de los planes estratégicos nunca se realizan como se planifican, eso no quiere decir que hayan sido en vano. Estos planes estratégicos conducen a tener opciones sobre recursos y distribución. Conducen a diferentes acciones relacionadas con la contratación de personal y a diferentes planes de financiamiento. Sin algunos de estos planes estratégicos, sería como disparar en la oscuridad. Muchas de las compañías quebraron por causas estratégicas, no tácticas. Todavía hacían fustas de gran calidad para coches de caballo cuando la empresa quebró. Eligieron el camino equivocado o demasiados caminos. En general, hoy en día, el no poder producir un artículo de calidad o tener un gran servicio no es el problema.
- 3. ¿No tiene curiosidad de conocer el futuro? Sea curioso e imaginativo.** Muchos gerentes están tan ocupados en los problemas de hoy que no sienten curiosidad por el mañana. En realidad, no les importa el futuro a largo plazo. Quizás, ni siquiera vayan a estar en la organización cuando supuestamente se vaya a realizar el plan estratégico. Creen que no habrá mucho futuro si no se rinde en el trabajo del presente. Para ser visionario y buen estratega se requiere curiosidad e imaginación. Requiere imaginarse las posibilidades: ¿Cuáles son las implicancias de la gran brecha entre los ricos y los pobres? ¿La debacle de los precios al detalle? ¿La creciente influencia de las marcas? ¿Qué ocurriría si existiera vida en otros planetas y nosotros consiguiéramos el primer mensaje? ¿Qué podría cambiar ese hecho? ¿Necesitarían éstos nuestros productos? ¿Qué ocurriría cuando un porcentaje mayor de la población tenga más de 65 años de edad? ¿Los efectos del terrorismo? ¿Qué pasaría si se encuentra la cura para el cáncer? ¿Las cardiopatías? ¿El SIDA? ¿La obesidad? ¿Qué pasaría si el gobierno prohibiera o regulara severamente alguna parte de su negocio? Es verdad que nadie sabe las respuestas, pero los buenos estrategas saben qué preguntar. Trate de desarrollar intereses más amplios fuera del negocio. Suscríbase a varias revistas. Elija nuevos programas de televisión para ver. Conozca gente distinta. Únase a una nueva organización. Busque en los lugares más difíciles. Piense en el mañana. Hable a los demás sobre lo que creen que el futuro pueda deparar.
- 4. ¿Perspectivas limitadas? Amplíe su perspectiva.** Algunos se concentran mucho en lo que hacen y lo hacen bien. Se han preparado ellos mismos para tener una trayectoria profesional limitada pero satisfactoria. Después, alguien les dice que su trabajo ha cambiado y que ahora tienen que ser estrategas. El ser estratégicos requiere tener amplias perspectivas. Además de saber algo muy bien, se necesita saber sobre otras muchas cosas

también. Usted tiene que entender los negocios. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 5 “Agudeza en los negocios”.* Usted tiene que entender los mercados. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 15 “Orientación hacia el cliente”.* Tiene que entender cómo funciona el mundo. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 46 “Perspectiva”.* Tiene que considerarlo todo y buscar el significado que tiene para su organización. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 32 “Aprendizaje al vuelo” y el nro. 51 “Resolución de problemas”.*

- **5. ¿Está demasiado ocupado? Deleque la táctica y hágase el tiempo para la estrategia.** La estrategia es siempre lo último en la lista. La resolución de los numerosos problemas actuales es lo primero. Usted debe buscar el tiempo para la estrategia. Aunque se tarda en crearla, una buena estrategia genera más tiempo en el futuro porque establece claramente las opciones que se puedan tener y conduce a menos esfuerzos perdidos. La clave es, por lo general, el delegar. Entregue diariamente los más que pueda en asuntos tácticos. Pregunte a su gente que piensa que podría hacer para dejarle más tiempo para su razonamiento estratégico. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 18 “Delegación”.* Otra clave es administrar mejor el tiempo. Ponga una hora a la semana, durante un año, en su calendario para la lectura y reflexión sobre estrategia. No espere hasta la semana anterior a la fecha de entrega del plan estratégico. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 62 “Administración del tiempo”.* Guarde un registro de las ideas que obtiene de los demás, de revistas, etc. Concéntrese en cómo se ve afectada su organización o función.
- **6. ¿Evita la ambigüedad? Acepte la incertidumbre.** La planificación estratégica es lo más incierto que confrontan los jefes después de la dirección de personas. Se trata de especular sobre lo desconocido. Requiere de proyecciones a lugares inciertos. Requiere hacer suposiciones sobre lo desconocido. A muchos de los que evitan el conflicto y de los perfeccionistas no les gusta hacer declaraciones en público que no puedan respaldar con hechos. La mayoría de las estrategias se pueden cuestionar. No hay formas claras de ganar un debate sobre estrategias. En realidad, se reduce a un cálculo subjetivo frente a otro. Algunas veces es la persona que puede hablar más y más alto que los demás la que gana. Hágase miembro del World Future Society durante un año y lea su publicación *“THE FUTURIST”.* *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 2 “Manejo de situaciones ambiguas” y el nro. 12 “Manejo de conflictos”.*
- **7. ¿Es adicto a lo simple? Acepte la complejidad.** La estrategia termina pareciendo simple: cinco afirmaciones claras sobre dónde queremos ir con unas cuantas tácticas y decisiones adheridas a cada una de ellas. No es fácil llegar a ese punto. Los buenos estrategas son creadores de lo complejo. Extienden todo a los extremos antes de llegar a la esencia. Los que prefieren simplificar terminan demasiado pronto. Son impacientes y quieren acabar demasiado rápido. Se concentran en los resultados y quieren llegar a las cinco afirmaciones sencillas sin haber seguido el proceso estratégico respectivo. Es mejor que se investigue y analice exhaustivamente que terminar demasiado rápido.
- **8. ¿No sabe cómo ser estratégico? Conviértase en un estudioso de la estrategia.** El problema más fácil de resolver es el tener a alguien que quiera ser un estratega y quiera aprender. La estrategia es un campo razonablemente bien conocido. Lea las obras de los gurús (Michael Porter, Ram Charan, C.K. Prahalad, Gary Hamel, Fred Wiersema y Vijay Govindarajan). Ojee con frecuencia las publicaciones *“Harvard Business Review”* y *“Sloan Review”.* Lea de tres a cinco casos de estudios estratégicos en cada número de *“BusinessWeek”.* Asista a un curso de tres días sobre la estrategia de uno de los gurús. Pida que alguien del grupo estratégico de la organización le enseñe sobre estrategias. Mire en televisión por cable las conferencias de los jefes ejecutivos sobre sus negocios. Participe como voluntario en un grupo de trabajo especial que trate algún tema estratégico. Hágase miembro durante un año de Strategic Leadership Forum y lea su publicación *“Strategy and Leadership”.* Asista a una convención nacional. Asista al congreso anual de The Conference Board sobre estrategia, donde los directores ejecutivos hablan sobre sus empresas. Lea 10 informes anuales al año fuera de su industria o sector y estudie sus estrategias.
- **9. ¿No puede pensar de forma estratégica? Practique el pensamiento estratégico.** La estrategia consiste en vincular una serie de variables para imaginar la situación más probable. Imagínese esto como si fuera la búsqueda y la aplicación de paralelos relevantes. Significa hacer pronósticos de varias variables al mismo tiempo para ver cómo se relacionan. Estos pronósticos constituyen el contexto de mercados que cambian, asuntos internacionales, movimientos monetarios e intervenciones gubernamentales. Representa mucha incertidumbre, hacer suposiciones arriesgadas y entender cómo funcionan todas las cosas juntas. *¿Qué razones se deberían considerar como las causas del aumento en ventas? ¿Cómo están vinculadas las ventas a la publicidad? Si el dólar es más barato en Asia, ¿qué significa esto para nuestro producto en Japón? Si la población mundial está envejeciendo y ésta tiene más dinero, ¿cómo cambiará esto los modelos del poder adquisitivo? No todos disfrutan de esta incertidumbre y no todos están preparados para ella. ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 32 “Aprendizaje al vuelo”, el nro. 46 “Perspectiva” y el nro. 51 “Resolución de problemas”.*

- **10. ¿No quiere ser una persona estratégica? Consiga ayuda.** Algunas personas no tienen interés en aprender cómo ser estrategas. Pero les gusta su trabajo y quieren que se les considere estratégicamente responsables. Contrate a un asesor de gestión estratégica una vez al año para que le ayude a usted y a su equipo a diseñar el plan estratégico: Accenture, The Boston Consulting Group, McKinsey, Booz Allen Hamilton, Strategos y muchos más. O delegue la estrategia a una o más personas en la unidad que sean más estratégicamente capaces. O pida ayuda al grupo de planificación estratégica. Usted no tiene que ser capaz de hacer todo para ser un buen gerente. ¿Le gusta el puesto que ocupa? Algunas personas se sienten cómodas en cumplir sólo con sus funciones limitadas. No les interesa ser estrategas. Sólo quieren hacer su trabajo y que se les deje solos. Les interesa hacer un buen trabajo en su especialidad y quieren llegar lo más alto que puedan. Eso está bien. Sólo informe a la organización sobre sus deseos y no acepte tareas que tengan mayores requisitos estratégicos.
- **11. ¿Está listo para probarlo? Demuestre que su estrategia es viable.** Tenga cuidado con los libros de negocios recargados con estudios de caso. Muchos de nosotros los lee en busca de consejos para crear estrategias exitosas, pero los casos están seleccionados a la medida para comprobar la teoría del autor. Los ejemplos no constituyen pruebas. Según Evan Dudik, “Si usted quiere probar que la estrategia que quiere seguir es correcta, debe plantear la pregunta de un modo que pruebe que es incorrecta”. La forma de hacerlo es con una afirmación tipo “si...entonces...”: Si gastamos X cantidad en el desarrollo de un producto, entonces le ganaremos el mercado (a la competencia), y nuestro precio será un 5% inferior al de ellos. Esto resultará en una circulación de efectivo mejorada de Y y una reducción de Z en el inventario. La organización entonces debe probar cada hipótesis asignando gente a recopilar información que ratifique o desapruebe los hechos. Dudik dice que es mejor asignar dos equipos para esta tarea: uno que defienda la hipótesis y otro que se oponga a ella.
- **12. ¿Tiene el talento? Consiga la gente idónea para que trabaje en la estrategia correcta.** Es posible que una ventaja competitiva prolongada tome el mismo derrotero que los componentes electrónicos no digitales. Muchos expertos dicen que una ventaja competitiva de un par de meses es lo mejor que puede esperar. La única solución es crear oportunidades constantemente; crear muchas hipótesis del tipo “si...entonces...”, y probar varios experimentos. Cuando algo funcione, usted sabrá por qué. Luego puede hacer variaciones para ver cómo mejorar el producto. Hacer una variación depende de tener personal capacitado listo para incorporarse a esta área inmediatamente para explotar la ventaja. Proceder alocadamente no funcionará. Tiene que tener un grupo de ataque listo.
- **13. ¿Necesita un activista de la estrategia creíble? Tome la iniciativa en la estrategia.** Elija una competencia o fuerza motivadora distintiva. Eso es lo que hicieron compañías mediocres que llegaron a ser exitosas, según el último estudio de James Collins. Cree un plan estratégico para su unidad sobre la base de una competencia peculiar; incluya procesos de innovación y mejoras a los productos; justifique sus conclusiones con datos bien elaborados que respalden sus conclusiones. Busque gente de su confianza para que revise el plan. Forme un consorcio con tres otras personas o compañías; cada uno presentará un tema estratégico y un plan respaldado con datos y razones fundamentales. Acuerde revisar su base lógica cada tres meses con este grupo y apunte las lecciones aprendidas. Analice tres historias de éxito en los negocios/organización en su área y la misma cantidad de fracasos. ¿Qué tienen en común? ¿Cómo se podrían aplicar estos principios en su situación? ¿Qué cosa fue común en los fracasos que nunca se presentó en las historias de éxito?
- **14. ¿Está alineado? Conecte su trabajo con la estrategia.** Siguiendo la lógica de los métodos del Balanced Scorecard y del mapeo estratégico de Kaplan y Norton, la estrategia debe ser un trabajo diario de todos. Si no puede demostrar cómo un trabajo se alinea con la estrategia, ¿por qué lo tiene? Todos los equipos deben estar en posición de responder cuáles son las incidencias en el trabajo diario. Como Gary Hamel y C.K. Prahalad han argumentado en su trabajo de estrategia, la mayoría de las cosas que llevan al éxito se deben buscar fuera de la organización donde uno está inserto, y deben ser conquistadas y utilizadas por la mayor cantidad de gente que sea posible. Lo que ellos llaman la democratización de la estrategia es necesario en todos los trabajos: Mire hacia fuera de la organización, no trate de incorporar todo el conocimiento en categorías bien ordenadas, e invierta el tiempo inicial necesario para idear planes y visiones para implementar algo nuevo o diferente.
- **15. ¿Está confundido sobre los horizontes de planificación? Enfóquese en estrategias a largo plazo.** Cuando Sunbeam necesitaba ingresos a corto plazo para dar una buena impresión en Wall Street, Dunlap creó incentivos para los concesionarios para que pudieran almacenar más producto que lo normal. Esto resultó al hacer circular un montón de producto con descuento a través del sistema de distribución e hizo que el año se viera bien. Desafortunadamente, también llevó a un exceso de inventario. Motorola decidió desarrollar el teléfono analógico más pequeño del mundo cuando otros competidores elaboraban teléfonos digitales. Estaban atrasados cuando Ericsson y Nokia ingresaron al mercado. En un mundo de ritmo acelerado, que se vive trimestre a trimestre, siempre existe la tentación de hacer algo hoy que pueda tener consecuencias impensadas.

De tal forma que, hágase algunas preguntas. ¿Está esto en línea con nuestra estrategia a largo plazo? ¿Qué podría hacer razonablemente la competencia para hacernos fracasar inmediatamente? ¿Se podrá mantener el éxito del producto por bastante tiempo? ¿Cómo podría esta buena movida estratégica convertirse en una mala movida mañana?

### Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto

- Trabaje en un equipo para formar una empresa conjunta o una sociedad.
- Trabaje en un equipo que analice una posible adquisición.
- Lance un nuevo producto, servicio o procedimientos.
- Haga una propuesta por escrito sobre una nueva norma, proceso, misión, contrato, producto, servicio o sistema, preséntela y “véndala” a la alta gerencia.
- Estudie la historia de una situación similar y encuentre paralelos para aplicar a un asunto o problema comercial actual y presente sus conclusiones a los demás para que den su opinión.

*What do you want to achieve or avoid?*

*The answers to this question are objectives.*

*How will you go about achieving your desired results?*

*The answer to this you can call strategy.*

William E. Rothschild – Empresario y escritor norteamericano

### Lecturas sugeridas

- Apgar, D. (2008). *Relevance: Hitting your goals by knowing what matters*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Breene, R. T. S., Nunes, P. F., & Shill, W. E. (2007, October). The chief strategy officer. *Harvard Business Review*.
- Charan, R., & Tichy, N. M. (1998). *Every business is a growth business: How your company can prosper year after year*. New York: Times Business.
- Collins, J. C. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap...and others don't*. New York: HarperCollins.
- Courtney, H. (2001). *20/20 Foresight: Crafting strategy in an uncertain world*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dranove, D., & Marciano, S. (2005). *Kellogg on strategy: Concepts, tools, and frameworks for practitioners*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Drucker, P. F. (2001). *Management challenges for the 21st century*. New York: HarperBusiness.
- Eigenhuis, A., & Van Dijk, R. (2007). *High performance business strategy: Inspiring success through effective human resource management*. Philadelphia: Kogan Page, Ltd.
- Freedman, M. (with Tregoe, B. B.). (2003). *The art and discipline of strategic leadership*. New York: McGraw-Hill.
- Gavetti, G., Levinthal, D. A., & Rivkin, J. W. (2005). Strategy making in novel and complex worlds: The power of analogy. *Strategic Management Journal*, 26, 691-712.
- Ghemawat, P. (2007). *Redefining global strategy: Crossing borders in a world where differences still matter*. Boston: Harvard Business School Press.
- Grant, R. M. (2002). *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications* (4th ed.). Malden, MA: Blackwell Publishers Inc.
- Hamel, G. (2002). *Leading the revolution* (Rev. ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2008). *Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hoffman, A. J., & Woody, J. G. (2008). *Climate change: What's your business strategy? (Memo to the CEO)*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system (HBR OnPoint Enhanced Edition). *Harvard Business Review*.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Krames, J. A. (2003). *What the best CEOs know: 7 Exceptional leaders and their lessons for transforming any business*. New York: McGraw-Hill.
- Montgomery, C. A. (2008). Putting leadership back into strategy. *Harvard Business Review*, 86, 124.
- Morgan, M., Levitt, R. E., & Malek, W. A. (2008). *Executing your strategy: How to break it down and get it done*. Boston: Harvard Business School Press.

- Pietersen, W. (2002). *Reinventing strategy: Using strategic learning to create and sustain breakthrough performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74, 61-78.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008, January). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Stalk, G. (2008). *Five future strategies you need right now (Memo to the CEO)*. Boston: Harvard Business School Press.
- Stern, C. W., & Deimler, M. S. (Eds.). (2006). *The Boston Consulting Group on strategies: Classic concepts and new perspectives*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Sull, D. (2003). *Revival of the fittest: Why good companies go bad and how great managers remake them*. Boston: Harvard Business School Press.
- Welborn, R., & Kasten, V. (2003). *The Jericho principle: How companies use strategic collaboration to find new sources of value*. New York: John Wiley & Sons.

## 59 Manejo a través de sistemas

FACTOR II: HABILIDADES OPERATIVAS

GRUPO G: GESTIONAR Y ORGANIZAR LOS PROCESOS DE TRABAJO

*It's easy to cry 'bug' when the truth is that you've  
got a complex system and sometimes it takes a while  
to get all the components to co-exist peacefully.*

Doug Vargas – Editor de CNET

### Persona inexperta

- Prefiere la gestión práctica
- Confía en la intervención personal
- Debe estar presente para que las cosas salgan bien
- No dirige con normas, prácticas y sistemas
- No delega responsabilidades
- No cree que la gente pueda trabajar por sí sola
- No establece reglas y procedimientos para guiar a los demás en su ausencia
- Puede ser una persona controladora y detallista en la forma de dirigir
- Puede que no sea lo suficientemente clara en sus instrucciones sin que se le esté preguntando constantemente

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 18,20,27,35,39,47,52,63

### Persona experta

- Puede diseñar métodos, procesos y procedimientos que permiten administrar a distancia
- Se siente cómoda dejando que todo funcione por sí solo, sin su intervención
- Puede hacer que todo salga adelante por mediación de los demás sin necesidad de estar presente
- Puede influir en las personas y en los resultados a distancia

### Uso excesivo de esta habilidad

- Tiende a ser inalcanzable, no se puede hablar con él; no se mantiene al tanto de los detalles
- Puede sentirse demasiado cómoda dejando que las cosas funcionen con “piloto automático”
- Las situaciones negativas lo pueden tomar por sorpresa
- Puede ser una persona lenta en modificar los sistemas existentes

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 3,10,12,14,15,21,23,31,33,36,44,60,64

### Algunas causas

- No delega en forma correcta
- No piensa en términos de sistemas
- Falto de experiencia
- Mal comunicador
- Poco control del tiempo

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (II) “Habilidades operativas”. Esta competencia se encuentra en el Grupo (G) “Gestionar y organizar los procesos de trabajo” con: 52, 63. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

Para la mayoría de los jefes, la calidad de su efecto en los demás y en sus trabajos disminuye a medida que aumenta la jerarquía. La mayoría de los jefes comienzan como supervisores operacionales, donde todo su personal se sienta en el suelo a su alrededor. A medida que se asciende en la organización, tanto el personal como las operaciones que dirige se alejan. Su personal puede estar en diferentes partes del edificio, en otros lugares del país o incluso del mundo. La clave para ser un buen jefe basado en sistemas consiste en conseguir que las cualidades que tiene para dirigir el personal y el trabajo permanezcan aunque no esté allí. Esto se consigue teniendo una visión,

objetivos, procedimientos y métodos a seguir, comunicación bilateral y políticas para guiar la toma de decisiones a distancia.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Es curioso sobre el funcionamiento de las cosas? Lea sobre ello.** Suscríbase al *The Systems Thinker*<sup>®</sup>, Pegasus Communications, Inc. Waltham, MA +1-781-398-9700. Éste es un grupo dedicado a descubrir cómo funcionan las cosas y por qué funcionan de determinada manera. Tienen una publicación mensual y clases, seminarios y otros materiales disponibles para ayudarle a ver el mundo como una serie de sistemas o arquetipos recurrentes. Analizan todos los días acontecimientos y procedimientos, y el porqué funcionan de esa manera determinada. El material le ayudará a ver las cosas como sistemas completos.
- 2. ¿No se lo puede imaginar? Cree organigramas.** Trate de visualizar las cosas en un orden lógico. Compre un software de diagramación y planificación de proyectos que haga gráficas PERT y GANTT. Conviértase en un experto en utilizar el programa. Conviértase en un experto del uso del programa y utilícelo para presentar a los demás los sistemas que usted dirige. Utilice diagramas de flujo en sus presentaciones.
- 3. ¿Necesita encontrar su lugar en la organización? Estudie cómo funcionan las organizaciones.** Éstas pueden ser laberintos complejos con muchas vueltas y callejones sin salida, vías rápidas y opciones. En la mayoría de las organizaciones, el mejor camino para llegar al objetivo no es precisamente la línea recta. Existe la organización formal (la del organigrama), cuyo camino puede parecer recto y luego está la informal, donde todos los caminos tienen curvas. Como las organizaciones están compuestas de personas, éstas se vuelven más complejas. Existen individuos que son protectores, algunos aceleran los procesos y otros los limitan, algunos se resisten y otros guían, hay buenos samaritanos y gente con influencia. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 38 “Agilidad organizativa”.*
- 4. ¿Sabe lo que funciona mejor? Estudie cómo diseñar dinámicas de trabajo y proyectos racionales y efectivos.** Esa tecnología se puede encontrar en el nro. 35 “Administración y medición del trabajo”, en el nro. 47 “Planificación”, en el nro. 52 “Administración de procesos” y en el nro. 63 “Sistemas de trabajo total” (p. ej., TQM/ISO/Six Sigma).
- 5. ¿Necesita transmitir la visión? Concéntrese en la comunicación.** Establecer y comunicar la visión creando un modo de pensar común es una clave para la dirección a distancia. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 65 “Manejo de visión y propósito”.* Otra clave es establecer objetivos y medidas para guiar las decisiones y el trabajo en situaciones donde usted no se encuentre presente. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 35 “Administración y medición del trabajo”.* El poder conseguir los recursos que necesita para finalizar el trabajo es la última clave. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 39 “Habilidad organizativa”.*
- 6. ¿Quiere promover el desarrollo de los demás a distancia? Deleque.** En la dirección del trabajo a distancia es donde verdaderamente se pone a prueba el delegar y conceder autoridad. Es imposible que usted lo haga todo. Los jefes que tienen éxito participan intensamente en el establecimiento de parámetros, de las excepciones de las que quieren ser notificados y de los resultados esperados. Dan detalles de las situaciones que requieren su participación y de las que no la necesitan. Cuando les llaman para que tomen una decisión, siempre hacen preguntas (*¿Qué cree usted? ¿Cómo lo afectará a usted, a los clientes, etc., si lo hacemos así?*), en vez de simplemente dar una opinión. Si usted no lo hace, la gente empezará a delegar hacia arriba y se convertirá en un jefe que micro gestiona desde un lugar remoto. Ayude a la gente a razonar y confíe en que el plan se va a seguir. Delegar requiere esta comunicación clara sobre las expectativas; también es necesario conceder autoridad para tomar decisiones y actuar. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 18 “Delegación”.*
- 7. ¿Necesita claridad? Escríbalas.** La dirección eficaz a distancia requiere el diseño de planes, normas, prácticas y procedimientos por escrito. La comunicación verbal sola no es siempre suficiente. Necesita escribir claramente y con la menor cantidad de palabras que pueda. Incluso es posible que tenga que escribir varias versiones de la misma práctica o política para adaptarse a un lugar remoto. Haga que alguien revise su trabajo escrito antes de distribuirlo para corroborar su claridad y propósito. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 67 “Comunicación escrita”.*
- 8. ¿Necesita más datos? Involucre a los demás.** Otra alternativa es involucrar a los dirigidos en la creación del sistema. Debe conseguir apoyo. Comparta su misión y objetivos con las personas que deben apoyarlo. Pídales su opinión. La gente tiende a cooperar más cuando se le pide hacerlo que cuando no se le pide. Permita que la gente que va a trabajar bajo el sistema ayude a diseñarlo. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 18 “Delegación” y el nro. 38 “Agilidad organizativa”.*
- 9. ¿Necesita entender lo que está funcionando? Verifique su tecnología de administración remota.** *¿Cómo se escucha en el teléfono? ¿Se comunica como quiere hacerlo? ¿Qué tan efectivos son sus mensaje por correo electrónico? Pregunte sobre esto a aquellos en quien confíe. ¿Cómo suenan sus discursos cuando está en una*

ubicación distante? ¿Cambia sus mensajes para adaptarlos a las condiciones locales? ¿Con quién comparte cuando viaja a distancia? ¿Da usted la impresión que se propone? ¿Se reúne sólo con los ejecutivos o se hace el tiempo para reunirse con los demás? ¿Que hay de sus memorándums? ¿Transmiten el mensaje que usted desea?

- 10. ¿Los procesos son complicados? Simplifique los procesos.** ¿Es éste un proceso constructivo o está diseñado para la crítica destructiva? ¿Se le puede ubicar fácilmente en ubicaciones distantes? ¿Qué cree que piensan los demás? ¿Es fácil o difícil ubicarlo?

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Dirija un grupo de gente en una operación de rápida expansión o crecimiento.
- Planifique una reunión, conferencia, convención, exposición comercial, evento, etc., fuera del centro.
- Integre sistemas, procesos o procedimientos diversos a través de unidades descentralizadas y/o dispersas.
- Instalar un nuevo proceso o sistema (sistema informático, nueva política, nuevo proceso, nuevos procedimientos, etc.).
- Dirija algo que esté distante, lejos de su ubicación.

*Chaos was the law of nature; Order was the dream of man.*

Henry Adams – Historiador norteamericano

#### **Lecturas sugeridas**

- Bellingham, R. (2001). *The manager's pocket guide to virtual teams*. Amherst, MA: HRD Press.
- Dennis, A. (2002). *Networking in the Internet age*. New York: John Wiley & Sons.
- Dinnocenzo, D. A. (2006). *How to lead from a distance: Building bridges in the virtual workplace*. Flower Mound, TX: Walk the Talk Company.
- Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (2006). *Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Fisher, K., & Fisher, M. (2001). *The distance manager: A hands-on guide to managing off-site employees and virtual teams*. New York: McGraw-Hill.
- Fleming, J. H., & Asplund, J. (2007). *Human sigma: Managing the employee-customer encounter*. New York: Gallup Press.
- Garton, C., & Wegryn, K. (2006). *Managing without walls: Maximize success with virtual, global, and cross-cultural teams*. Lewisville, TX: MC Press.
- Gharajedaghi, J. (2006). *Systems thinking: Managing chaos and complexity: A platform for designing business architecture*. London: Butterworth-Heinemann.
- Hildreth, P. M. (2004). *Going virtual: Distributed communities of practice*. Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- Hinds, P., & Kiesler, S. (2002). *Distributed work*. Boston: MIT Press.
- Huotari, M., & Iivonen, M. (2004). *Trust in knowledge management and systems in organizations*. Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- LeBow, R., & Spitzer, R. (2002). *Accountability: Freedom and responsibility without control*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Oshry, B. (2007). *Seeing systems: Unlocking the mysteries of organizational life*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Van Ness, G., & Van Ness, K. (2003). *Being there without going there: Managing teams across time zones, locations and corporate boundaries*. Boston: Aspatore Books.
- Whitman, M. E., & Woszczyński, A. B. (2004). *The handbook of information systems research*. Hershey, PA: Idea Group Publishing.

## 60 Creación de equipos eficientes

FACTOR VI: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES  
GRUPO Q: SERVIR DE INSPIRACIÓN PARA OTRAS PERSONAS

*Talent wins games, but teamwork and intelligence win championships.*

Michael Jordan – Jugador de basquet norteamericano

### Persona inexperta

- No forma, desarrolla ni dirige en equipo
- Dirige a la gente de forma individual
- No crea un objetivo o reto común
- Premia y agradece a los individuos y no al equipo
- Puede no hacer reuniones de equipo
- No crea sinergia en el equipo, todos trabajan en sus propios proyectos
- No dirige de forma de crear moral y espíritu de equipo
- No tiene las aptitudes o intereses para formar equipos
- Puede concentrarse demasiado en la acción y en el control y no confía en el rendimiento de un grupo

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 3,7,18,36,37,39,42,52,63,64,65

### Persona experta

- Agrupa a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere
- Sabe inculcar buen ánimo y espíritu en el equipo
- Comparte los triunfos y logros
- Promueve el diálogo abierto, franco
- Permite a las personas terminar y hacerse responsables de su trabajo
- Define el éxito como producto del trabajo de equipo
- Hace que todos se sientan parte del equipo

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede no tratar a los demás como seres individuales
- Puede retardar el trabajo al dejar todo abierto al debate
- Puede no tomar decisiones rigurosas en su exagerado afán de evitar herir los sentimientos de los demás
- Puede ser incapaz de formar líderes individuales
- Podría no asumir sus responsabilidades de líder en situaciones difíciles

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 9,12,13,18,19,20,21,34,36,56,57,64

### Algunas causas

- Un individualista; un contribuidor individual
- No puede establecer una causa común
- Es un jefe que le gusta controlar
- No cree en los equipos ni los apoya
- Tiende excesivamente a la acción
- Los incentivos están todos basados en el rendimiento individual
- No es un motivador
- No es un jefe con habilidad para controlar los procedimientos
- Poco control del tiempo
- La gente se resiste a la idea de tener un equipo
- Trata a todos por igual

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VI) "Habilidades personales e interpersonales". Esta competencia se encuentra en el Grupo (Q) "Servir de inspiración para otras personas" con: 36, 37, 65. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

## El mapa

Todos disfrutarían estando en el equipo ideal. Este es un grupo de individuos con habilidades en sus propias especialidades, que unidos pueden conseguir mejores resultados que cada uno desempeñándose por separado. La mayoría de las organizaciones funcionan con equipos, pero primero recompensan el rendimiento individual. También atraen y ascienden a gente que algunas veces se resiste a la idea de unir su trabajo al de los demás. Pero los equipos, aunque no les guste a algunos, son la mejor forma de realizar trabajos integrados, como la creación de sistemas, producción de productos complejos o apoyo de esfuerzos coordinados. También son útiles para trabajar con otras unidades y poder así realizar el trabajo. La clave para formar un equipo que consiga tener éxito está en la identificación de funciones, trabajos, tareas, recompensas y objetivos con el grupo y no con los individuos.

## Algunas soluciones

- 1. ¿El equipo está confundido sobre su rumbo? Establezca tanto una causa como un modo de pensar común.** La confianza entre los miembros da energía a los equipos. Como en los rayos láser, la alineación añade enfoque, potencia y eficacia. Es mejor que cada miembro del equipo participe en el establecimiento de la visión común. Establezca objetivos y medidas. A la mayoría de los individuos les gusta ser medidos. La mayoría de los individuos quiere ser evaluada y les gusta tener puntos de comprobación durante el proceso para medir su progreso. En general, la gente ejecuta su trabajo mejor con objetivos que son amplios. Repetimos, el dejar participar al equipo en establecer los objetivos es una ventaja. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 35 “Administración y medición del trabajo”.*
- 2. ¿Necesita una clara línea de acción? Cree una estrategia.** Una vez que se establecen la misión, los resultados y los objetivos, y a fin de usar los recursos en forma eficiente, se necesita un plan para evitar trabajo duplicado y que las cosas queden a medias. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 47 “Planificación”.*
- 3. ¿Quiere aumentar las probabilidades para que el equipo sobresalga? Inspire al equipo.** Siga las reglas básicas de inspiración de los miembros del equipo como se describe en libros como *“People Skills”* de Robert Bolton o *“Thriving on Chaos”* de Tom Peters: Diga a las personas que ellas son importantes, dé las gracias, ofrezca su ayuda y también pídale, proporcione autonomía en la forma en que la gente hace su trabajo, proporcione varios trabajos, sorprenda a la gente con proyectos enriquecedores y que representen un reto, demuestre interés por el trabajo de los demás, adopte una competencia de aprendizaje con respecto a los errores, celebre los éxitos, prepare unas medidas visibles aceptables para el cumplimiento del trabajo, etc. Cada miembro del equipo es diferente y los jefes de equipo competentes tratan con cada persona de forma especial, al mismo tiempo que son justos con el resto. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 23 “Equidad con colaboradores directos” y el nro. 36 “Habilidad de motivar personas”.*
- 4. ¿El equipo está estancado en la rutina? Cree un clima de innovación y experimentación.** Cuando se especifica muy rigurosamente cómo hacer algo, la motivación y creatividad disminuyen. Se debe dar tanta libertad como sea posible al individuo para ejecutar su trabajo. Los estudios sobre el tema han demostrado que la gente trabaja más y es más eficiente cuando siente que tiene opciones y responsabilidad. Anime a otros a hacer experimentos rápidos y cortos. Muchos fracasarán, así que se les debe aconsejar que adopten una actitud de aprendizaje hacia los errores y fracasos. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 28 “Administración de innovaciones”.*
- 5. ¿No se hace entender por los miembros del equipo? Trabaje para entender a la gente sin juzgarla.** No tiene que estar de acuerdo con las personas, simplemente tiene que entenderlas. Para que el equipo progrese, invierta en su aprendizaje, educación, viajes para ver a los clientes y en el tiempo necesario para analizar los problemas. Aconséjeles y, particularmente, deles los objetivos más importantes del trabajo. El plan es que piensen que lo han hecho ellos. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 27 “Habilidad de informar”.*
- 6. ¿Es demasiado individualista? Cambie el enfoque de “yo” a “nosotros”.** Resistirse a la idea de equipo se puede superar mejor concentrándose en los objetivos comunes, en las prioridades y en los problemas, en convencer sobre la lógica de unirse repetidas veces, en escuchar pacientemente las preocupaciones de la gente, en proteger los sentimientos de los demás, pero también reforzar la perspectiva del porqué se necesita un equipo, pedir sugerencias para llegar a las soluciones y en demostrar paciencia hacia el que no está convencido. Mantenga un contacto ligero. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 13 “Capacidad de confrontar a colaboradores directos”.*
- 7. ¿Es todo trabajo y nada de juego? Cree un ambiente placentero alrededor del equipo.** Aunque algunos, incluido usted, se resistan, las fiestas, los asados, los premios, los picnics y otros eventos parecidos ayudan a la cohesión del grupo. Trabajar con la persona “al completo” tiende a formar mejores equipos. Utilice el humor y apoye el de los demás. Aprenda a celebrar los éxitos.

- 8. ¿Algunos miembros del equipo están desaprovechados? Consolide la variedad de talentos para mejorar al equipo.** Los equipos ideales son los que en general están formados de personas con diferentes talentos. Aunque estos tienen todo el talento que necesitan para realizar un trabajo, ningún miembro por separado tiene todos los talentos. Los equipos de alto rendimiento aprenden a aprovechar las cualidades de cada uno de los miembros y evitan exponer sin motivos sus debilidades. Los equipos de alto rendimiento comparten más información entre ellos sobre su propia evaluación de las fortalezas y debilidades. Una debilidad no se considera algo negativo. El equipo simplemente se adapta a ella. Los miembros de los equipos con éxito se ayudan entre sí con los trabajos y solamente algunas veces demandan que todos participen en actividades idénticas.
- 9. ¿No está seguro de cómo asignar los roles de equipo? Permita que las funciones de cada uno de los miembros del equipo evolucionen naturalmente.** Algunas investigaciones hechas sobre el tema han demostrado que en los equipos que funcionan bien, la gente logra su cometido en base a ocho funciones. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 64 “Comprensión de otras personas”.* En general cada una de las ocho funciones necesita ser desempeñada por alguien del equipo para que éste funcione bien. Un miembro puede desempeñar más de una función.
- 10. ¿No se opera con el máximo desempeño? Aprenda a operar en modo eficaz y eficiente.** Lea *“Overcoming Organizational Defenses”* de Chris Argyris. La mitad del libro trata sobre los problemas más frecuentes con que se encuentra el equipo y que bloquean el máximo rendimiento del mismo; la otra mitad ofrece estrategias y tácticas para destruir los tipos de comportamiento que paralizan al equipo.
- 11. ¿Necesita una perspectiva externa? Encuentre un instructor para el equipo.** Debido a que un instructor es una persona que no pertenece al equipo, él puede ayudar objetivamente a solucionar problemas y a proporcionarle una evaluación para evitar algunas de las tentaciones que pueden desmoralizar al equipo. El instructor del equipo podría ser un colega de Recursos Humanos o un profesional externo que se especialice en dar instrucción.
- 12. ¿Es lento para actuar como intercesor de su equipo? Elimine los obstáculos.** Los líderes de equipo eliminan las interferencias derribando los obstáculos posibles que puedan disminuir o impedir la eficacia del equipo. Esto puede significar utilizar la autoridad del puesto para lograr el apoyo necesario de la organización, negociar en busca de recursos, etc.
- 13. ¿Lucha por construir o conducir un equipo virtual? Mantenga a equipos virtuales motivados.** Los equipos virtuales existen en todas partes ahora, de modo que es difícil evitarlos. Utilice tácticas de sentido común para mantenerse en contacto. Programe conferencias telefónicas con frecuencia. Identifique las horas regulares que puede tener disponibles para el trabajo y la comunicación con el equipo (elabore compromisos en base a las distintas zonas horarias). Haga uso de las diferentes tecnologías (videoconferencia, programas de comunicación de grupos, etc.). Y, tenga presente las diferencias culturales si el equipo virtual es global.

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Dirija un equipo de trabajo cuyos miembros sean mayores o tengan más experiencia que usted.
- Dirija un grupo de personas resistentes con la moral baja durante un proyecto o cambio impopulares.
- Forme un equipo especial de personas diversas para realizar una tarea difícil.
- Dirija un grupo que incluya ex compañeros para realizar una tarea.
- Cree equipos que fomenten la participación de los empleados.

*No one can whistle a symphony. It takes an orchestra to play it.*

Halford E. Luccock – Professor of Homiletics, Facultad de Divinidad de Yale

#### **Lecturas sugeridas**

- Ancona, D., & Bresman, H. (2007). *X-teams: How to build teams that lead, innovate, and succeed*. Boston: Harvard Business School Press.
- Capretta, C., Eichinger, R., Lombardo, M., & Swisher, V. (2009). *FYI™ For Teams* (2nd ed.). Minneapolis, MN: Lominger International: A Korn/Ferry Company.
- Dyer, W., Dyer, W. G., Jr., & Dyer, J. H. (2007). *Team building: Proven strategies for improving team performance* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Guttman, H. M. (2008). *Great business teams: Cracking the code for standout performance*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.

- Halverson, C. B., & Tirmizi, S. A. (Eds.). (2008). *Effective multicultural teams: Theory and practice* (Series: Advances in group decision and negotiation, Vol. 3.). New York: Springer.
- Harvard Business School Press. (2004). *Creating teams with an edge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Harvard Business School Press. (2004). *Harvard Business Review on teams that succeed*. Boston: Harvard Business School Press.
- Karp, H. (2002). *Bridging the boomer-Xer gap: Creating authentic teams for high performance at work*. Mountain View, CA: Davies-Black.
- Katzenbach, J. R., Garvin, D. A., & Wenger, E. C. (2004). *Harvard Business Review on teams that succeed*. Boston: Harvard Business School Press.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2003). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. New York: HarperBusiness.
- Leigh, A., & Maynard, M. (2002). *Leading your team: How to involve and inspire teams*. Yarmouth, ME: Nicholas Brealey.
- Lencioni, P. M. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Marquardt, M. (2001). *Global teams: How top multinationals span boundaries and cultures with high-speed teamwork*. Mountain View, CA: Davies-Black.
- Nemiro, J., Beyerlein, M., Bradley, L., & Beyerlein, S. (2008). *The handbook of high performance virtual teams: A toolkit for collaborating across boundaries*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Parker, G. M. (2002). *Cross-functional teams: Working with allies, enemies, and other strangers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Runde, C. E., & Flanagan, T. A. (2008). *Building conflict competent teams*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwarz, R. (2002). *The skilled facilitator*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Van Ness, G., & Van Ness, K. (2003). *Being there without going there: Managing teams across time zones, locations and corporate boundaries*. Boston: Aspatore Books.
- Wysocki, R. K. (2001). *Building effective project teams*. New York: John Wiley & Sons.

## 61 Aprendizaje técnico

FACTOR I: HABILIDADES ESTRATÉGICAS  
GRUPO A: COMPRENSIÓN DEL NEGOCIO

*Science and technology multiply around us. To an increasing extent  
they dictate the languages in which we speak and think.  
Either we use those languages, or we remain mute.*

J.G. Ballard – Escritor de novelas y cuentos británico

### Persona inexperta

- No aprende nuevas técnicas muy rápidamente
- Está entre los últimos en aprender o adoptar la nueva tecnología; por ejemplo, la tecnología de Internet
- Puede “estancarse” en el pasado y resistirse al cambio
- Puede sentirse intimidada por la tecnología
- Puede carecer de experiencia o familiaridad con nuevas tecnologías
- Puede que no se interese en aspectos técnicos o en proyectos que requieran la atención al detalle
- Puede no saber cómo o puede rechazar aprender nuevas tecnologías de otras personas

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 5,14,24,28,30,32,46,51,58

### Persona experta

- Comprende materias técnicas de inmediato
- Puede adquirir nuevas aptitudes y conocimientos
- Tiene facilidad para aprender cosas nuevas relacionadas con el sector, la compañía, los productos o cuestiones técnicas, como la tecnología de Internet
- Rinde bien en seminarios y cursos técnicos

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede que aprenda pero no actúe
- Puede adquirir demasiados conocimientos sin llegar a ponerlos en práctica
- Se le puede llegar a considerar una persona demasiado instruida
- Puede no llevarse bien con quienes no aprenden rápido

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 1,3,5,15,26,33,36,41,45,46,53,54,57

### Algunas causas

- Es inexperto; nuevo en el área
- Teme a los computadores
- Falta de interés en tecnología
- Administración del tiempo; no tiene tiempo para hacerlo
- Atrapado en la tecnología pasada

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (I) “Habilidades estratégicas”. Esta competencia se encuentra en el Grupo (A) “Comprensión del negocio” con: 5, 24. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

Todos los campos de trabajo tienen tecnologías nuevas y emergentes que constituyen la base para el buen rendimiento. La velocidad de las nuevas tecnologías parece aumentar a medida que más gente tiene acceso a la Internet. Las computadoras, impresoras, teléfonos celulares y cámaras de vídeo parecen durar como máximo un año o dos, tiempo en el cual se deben actualizar con características y tecnología nuevas. El mantenerse a la par con la nueva tecnología se ha vuelto más importante a medida que se acelera el movimiento del mundo y aumenta la competencia.

## Algunas soluciones

- 1. ¿Necesita algo de ayuda? Encuentre un tutor.** Busque al profesional experto en la tecnología que usted necesita y pregúntele si le podría mostrar y enseñar algo de su funcionamiento. A la mayoría de los expertos no les importa tener unos cuantos “aprendices” alrededor. Les gusta que la gente acuda a ellos por ayuda.
- 2. ¿Quiera aprender de los expertos en su campo? Afíliase a asociaciones profesionales.** Casi todos los campos técnicos tienen asociaciones profesionales nacionales y a veces regionales; éstas están formadas por cientos de miembros que manejan bien la tecnología que usted necesita aprender. Hágase socio. Compre algunos libros sobre tecnologías emergentes. Asista a algunos talleres que presenten las novedades. Vaya a la conferencia anual y asista a las sesiones en que se mostrará tecnología nueva.
- 3. ¿Necesita una buena referencia? Encuentre la “biblia” de la tecnología en su campo.** Casi toda función y tecnología tiene un libro que la gente puede llamar la “biblia” de ese campo de especialidad. Es la referencia estándar a la que todos recurren para adquirir información. Probablemente haya una revista acerca de cada tipo de tecnología. Suscríbase durante un año o más. Vea si tienen números anteriores que le puedan enviar.
- 4. ¿Necesita alguna dirección? Siga al líder.** Identifique algunos líderes nacionales de la tecnología en cuestión y compre sus libros, lea sus artículos y asista a sus conferencias y cursos.
- 5. ¿Es curioso? Tome una clase.** En la universidad local puede encontrar cursos nocturnos o de fines de semana que puede hacer sobre la tecnología que le interese. También, es posible que la organización donde trabaja ofrezca clases sobre la misma.
- 6. ¿Quiere ir más rápido? Contrate a un asesor.** Busque a un asesor experto en la tecnología en cuestión y contrátele para poder acelerar su aprendizaje por medio de un curso privado.
- 7. ¿No puede esperar? Experimente.** Sea uno de los primeros en probar la nueva tecnología. No espere hasta tener que apresurarse para alcanzar a los demás. Tan pronto como surja una nueva tecnología, ofrézcase como voluntario para aprenderla y probarla. De esta forma, se podrá permitir algún fallo por haber sido uno de los primeros en probarla.
- 8. ¿Está listo para explorar? Haga una compra “desaforada” de tecnología.** Compre una computadora portátil. Un lector digital. Una cámara digital. Acceda a la Internet. Compre un teléfono inteligente. Vaya a las exposiciones técnicas. Descubra la tecnología emergente y sea el primero en sugerirla en el trabajo.
- 9. ¿Es el primero en adoptarla? Adapte la nueva tecnología al lugar de trabajo.** Practique seleccionando tecnología que esté algo relacionada con su trabajo y hágase un experto en ella sin mayores aspavientos. Introdúzcala en el trabajo. Haga una demostración de la tecnología a sus compañeros. Anime a otros para que la aprendan y adopten en el negocio. Forme un grupo de estudio y túrnense en presentar diferentes tipos de tecnología nueva y emergente. El tener que enseñar le forzará a entender mejor la tecnología en cuestión.
- 10. ¿Está listo para organizar su pensamiento? Aprenda a pensar como los expertos en tecnología.** Llévelos los problemas y pregúnteles cuáles son las claves que buscan; observe lo que consideran significativo y lo que no. Clasifique la información en categorías de forma que la pueda recordar. Elija cinco áreas claves o preguntas que pueda considerar cada vez que surja un problema técnico. No pierda su tiempo aprendiendo sólo los hechos; estos no le servirán si no tiene un diagrama conceptual donde los pueda ubicar.
- 11. ¿Tiene algo de tiempo? Programe tiempo para navegar en Internet sin ningún propósito.** Busque cosas nuevas y pasadas de moda en su especialidad. Encuentre algún elemento interesante y vea como se conecta con los otros existentes. Conviértase en un experto en algo no directamente relacionado con lo que hace hoy día.

## Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto

- Dirija un proyecto de reducción de costes.
- Forme un grupo de trabajo multifuncional para solucionar un tema o problema empresarial que tengan en común.
- Dirija la compra de un importante producto, equipo, material, programa o sistema.
- Planee el nuevo sitio para un edificio (fábrica, oficinas centrales o sucursales, etc.).
- Haga un análisis sobre la prevención de problemas en un producto o servicio y preséntelo a las personas involucradas.

*Tame your technology...or it will become your master.*

Lee J. Colan – Escritor, consultor ejecutivo y conferenciante norteamericano

## Lecturas sugeridas

Beekman, G., & Beekman, B. (2008). *Tomorrow's technology and you* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Bennis, W. G., & Thomas, R. J. (2002). *Geeks and geezers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Burgelman, R. A., Christensen, C. M., & Wheelwright, S. C. (2008). *Strategic management of technology and innovation*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Davila, T., Epstein, M. J., & Shelton, R. (2005). *Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it*. Philadelphia: Wharton School Publishing.
- Glen, P. (2003). *Leading geeks: How to manage the people who deliver technology*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Holtznider, B., & Jaffe, B. D. (2007). *IT manager's handbook: Getting your new job done*. Oxford, UK: Elsevier.
- Li, C., & Bernoff, J. (2008). *Groundswell: Winning in a world transformed by social technologies*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfleging, B., & Zetlin, M. (2006). *The geek gap: Why business and technology professionals don't understand each other and why they need each other to survive*. New York: Prometheus Books.
- Reich, B., & Solomon, D. (2007). *Media rules! Mastering today's technology to connect with and keep your audience*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Roam, D. (2008). *The back of the napkin: Solving problems and selling ideas with pictures*. New York: Portfolio Hardcover.
- Scoble, R., & Israel, S. (2006). *Naked conversations: How blogs are changing the way businesses talk with customers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York: Doubleday.
- Teten, D., & Allen, S. (2005). *The virtual handshake: Opening doors and closing deals online*. New York: AMACOM.
- Tobin, D. R. (1996). *Transformational learning: Renewing your company through knowledge and skills*. New York: John Wiley & Sons.

## 62 Administración del tiempo

FACTOR II: HABILIDADES OPERATIVAS  
GRUPO E: ORGANIZACIÓN

*Time is the most valuable thing a man can spend.*  
Theophrastus – Cita de Diogenes Laertius (372-287 a.c.)  
Botánico, humorista, y naturalista griego

### Persona inexperta

- Es desordenada, pierde el tiempo y desperdicia los recursos
- Cambia de proyecto sin razón o de forma inapropiada
- No establece prioridades
- No puede decir que no
- Puede concentrarse sólo en una cosa a la vez
- Se distrae fácilmente
- Reacciona mayormente ante lo que es más interesante en el momento
- No tiene un plan o método de ejecución o no lo sigue
- No puede interrumpir las transacciones con cortesía
- No considera el tiempo
- Puede ser muy eficiente con temas y prioridades importantes, pero no lo es con los detalles

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 17,39,47,50,52,63,66

### Persona experta

- Emplea su tiempo de manera eficaz y eficiente
- Valora el tiempo
- Concentra sus esfuerzos en las prioridades más importantes
- Hace más que los demás en menos tiempo
- Puede atender a una mayor cantidad de actividades

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede impacientarse con el ritmo y el programa de actividades de los demás
- Puede no darse el tiempo para disfrutar de las cosas sencillas
- Puede ser una persona que no ofrece a los demás la oportunidad de llegarla a conocer

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 2,3,7,12,14,17,26,27,31,33,36,41,46,51,60

### Algunas causas

- No puede decir que no
- Desorganizado
- No se toma el tiempo para planificar el tiempo
- Impaciente
- No es un planificador
- No es consciente del tiempo; no se da cuenta de su paso
- Poca habilidad para el cierre; no puede decir adiós
- No sabe delegar bien
- Deja las cosas para mañana

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (II) "Habilidades operativas". Esta competencia se encuentra en el Grupo (E) "Organización" con: 39, 47. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

## El mapa

¿Quién tiene suficiente tiempo? Hay mucho para hacer; muy poco tiempo para hacerlo. Los recursos son limitados; las necesidades, infinitas. Gente para ver, lugares donde ir, cosas para hacer. No tiene tiempo para decir hola, adiós, "llego tarde a una reunión muy importante". ¿Le resulta familiar? Así es la vida y el trabajo. Todos tenemos más cosas que hacer que las que logramos realizar. Cuanto más alto llegue en la organización, más tiene que hacer y menos tiempo tendrá para hacerlo. Nadie lo puede hacer todo. Usted tiene que establecer prioridades y controlar el tiempo bien para sobrevivir y prosperar.

## Algunas soluciones

- 1. ¿Cuál es el objetivo? Establezca los objetivos.** Nada administra mejor el tiempo que tener un objetivo, un plan y una medida. Fíjese metas. Éstos son esenciales para establecer las prioridades. Si no tiene objetivos, no podrá establecer prioridades de tiempo. Utilizando los objetivos, separe: lo que necesita hacer en relación con lo crítico para conseguir la misión a cumplir, lo importante que tenga que hacer, lo que estaría bien hacer si sobrara tiempo y lo que no es crucial para lo que se quiere conseguir. Cuando se enfrente a las opciones o a los múltiples trabajos por realizar, aplique una forma de medición. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 35 "Administración y medición del trabajo" y el nro. 50 "Establecimiento de prioridades".*
- 2. ¿Cuál es el plan? Planear las tareas y trabajar de acuerdo a plazos.** Los jefes que son competentes en la administración del tiempo comienzan con un buen plan. ¿Qué tengo que conseguir? ¿Cuáles son los objetivos? ¿Qué es imprescindible y qué es trivial? ¿Cuál es el plazo? ¿Cómo lo puedo controlar? Compre un software de diagramación que haga gráficas PERT y GANTT. Conviértase en un experto en utilizar el programa. Utilice los resultados del programa para planificar su tiempo. También, escriba su plan de trabajo. A muchos se los percibe como personas que no tienen la habilidad de administrar su tiempo, porque no anotan las secuencias o las partes del trabajo y se olvidan de algo. Pídale a los demás que hagan comentarios sobre el orden del plan y sobre lo que falta.
- 3. ¿Valora su tiempo? Distribuya su tiempo de forma eficaz.** Planifique su tiempo y controle el trabajo de acuerdo con él. Calcule bien el tiempo. Considere siempre el tiempo que debe emplear y valórelolo. Calcule lo que su trabajo vale en horas y en minutos, de acuerdo a lo que usted gana más sus prestaciones y los gastos generales. Otorgue un valor monetario a su tiempo. Después, pregúntese si lo que tiene entre manos vale esa cantidad de dinero de su tiempo. Revise su calendario de los últimos 90 días para averiguar cuáles son las tres cosas que más le hacen perder el tiempo y redúzcalas el 50% agrupando las actividades y utilizando comunicaciones eficaces, como el correo electrónico y el contestador automático para los asuntos de rutina. Haga una lista de temas a tratar en llamadas telefónicas; establezca plazos para usted mismo; utilice su mejor momento del día para los proyectos mas difíciles – si su mejor rendimiento es en la mañana, no malgaste ese tiempo en tareas de nivel B o C.
- 4. ¿Está listo para hacer la inversión inicial? Dedique más tiempo a usted mismo.** El tomarse el tiempo necesario para planificar y establecer prioridades le permitirá tener más tiempo libre que si simplemente ejecuta el trabajo esperando acabarlo en la fecha que se fijó. La mayoría de la gente fuera de plazo dice no haber tenido tiempo para planificar su tiempo. En la obra *"Seven Habits of Highly Effective People"* de Stephen Covey, se explica cómo tomar control de su tiempo. *Quiere más ayuda – Ver el nro. 102 "Mal administrador".*
- 5. ¿Lo puede delegar? Deleque lo que más pueda del trabajo que consuma más tiempo.** Esto se puede hacer con un poco de planificación y delegando cosas que no tiene que hacer usted mismo. Trate de dar a los demás cuanto más trabajo posible. Esto puede crear una situación beneficiosa, ya que la gente quiere que se le dé trabajo y sentirse que tiene control. Usted gana; ellos ganan. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 18 "Delegación".*
- 6. ¿Quién hace bien esto? Busque a alguien en su entorno que pueda distribuir el trabajo mejor que usted.** Observe su procedimiento y compare esto con lo que usted hace habitualmente. Trate de imitarlo con más frecuencia. Pida la opinión de algunos que hayan hecho comentarios sobre lo mal que usted administra su tiempo. *¿Qué encontraron difícil?*
- 7. ¿Está enfocado en lo que le gusta? No se deje llevar solamente por lo que le gusta o no le gusta hacer.** Esa forma de utilizar su tiempo probablemente no será exitosa con el transcurso del tiempo. Utilice información, intuición e incluso sus sentimientos para distribuir su tiempo, pero no utilice estos últimos solamente.
- 8. ¿Es un derrochador de tiempo? Sea sensible el tiempo de los demás.** En general, cuanto más alto sea el puesto que ocupa usted en la organización y cuanto más alto sea el que ocupa la persona con la que está relacionándose, menos tiempo tendrán ambos. Use bien el tiempo de los demás. Utilice lo menos que pueda. Vaya al grano y realice lo que vino a hacer. Deles la oportunidad de introducir nuevas vías de discusión o de continuar con las ya tratadas; si ellos no participan no insista y déjelo.

- **9. ¿No puede decir que no? Practique decir que “no”.** Otros le pedirán siempre hacer más de lo que puede. Una forma importante de ahorrar tiempo es poder decir que “no” de forma constructiva. Una de las técnicas que utiliza la gente es preguntar qué otro trabajo deben retrasar o cancelar para hacer el nuevo que ha sido asignado. De esta forma, usted lo acepta y lo rechaza a la vez y deja a la otra persona elegir.
- **10. ¿Las conversaciones se prolongan? Haga que sean breves.** Otra forma muy común de perder el tiempo es la inadecuada habilidad para “retirarse”. Algunos jefes que no saben administrar el tiempo no pueden cerrar las transacciones. O siguen hablando más de lo necesario o, con mayor frecuencia, no pueden hacer que su interlocutor deje de hablar. Cuando llegue el momento de finalizar, diga simplemente: “Tengo que encargarme de otro asunto ahora, ya hablaremos sobre esto en otro momento”.

### Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto

- Trabaje en un equipo de gestión de crisis.
- Dirija un grupo de personas resistentes con la moral baja durante un proyecto o cambio impopulares.
- Dirija un grupo de gente involucrada en el abordaje de un proyecto para la solución de un problema o un proyecto de cambio total.
- Planifique una reunión, conferencia, convención, exposición comercial, evento, etc., fuera del centro.
- Planee el nuevo sitio para un edificio (fábrica, oficinas centrales o sucursales, etc.).

*Time flies. It's up to you to be the navigator.*

Robert Orben – Mago y escritor de comedias norteamericano

### Lecturas sugeridas

- Carrison, D. (2003). *Deadline! How premier organizations win the race against time*. New York: AMACOM.
- Dodd, P., & Sundheim, D. (2005). *The 25 best time management tools and techniques: How to get more done without driving yourself crazy*. Windham, NH: Peak Performance Press.
- Duncan, P. (2002). *Put time management to work: Get organized, streamline processes, use the right technology*. Atlanta: PSC Press.
- Emmett, R. (2000). *The procrastinator's handbook: Mastering the art of doing it now*. New York: Walker & Company.
- Forster, M. (2008). *Do it tomorrow and other secrets of time management*. London: Hodder & Stoughton.
- Gleeson, K. (2003). *The personal efficiency program: How to get organized to do more work in less time* (3rd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Harvard Business School Press. (2006). *Managing time: Expert solutions to everyday challenges*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hutchings, P. J. (2002). *Managing workplace chaos: Solutions for handling information, paper, time, and stress*. New York: AMACOM.
- Lencioni, P. M. (2004). *Death by meeting: A leadership fable...about solving the most painful problem in business*. San Francisco: Jossey-Bass.
- MacKenzie, A. (2002). *The time trap: The classic book on time management* (3rd ed.). New York: AMACOM.
- Mancini, M. (2007). *Time management: 24 Techniques to make each minute count at work*. Columbus, OH: McGraw-Hill.
- Morgenstern, J. (2004). *Time management from the inside out: The foolproof system for taking control of your schedule—and your life* (2nd ed.). New York: Henry Holt.
- Panella, V. (2002). *The 26-hour day: How to gain at least two hours a day with time control*. Franklin Lakes, NJ: Career Press.
- Parker, G. M., & Hoffman, R. (2006). *Meeting excellence: 33 Tools to lead meetings that get results*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pickering, P., & Clark, J. (2001). *How to make the most of your workday*. Franklin Lakes, NJ: Career Press.
- Schwartz, T., & McCarthy, C. (2007). Manage your energy, not your time. *Harvard Business Review*, 85(10), 63-73.
- Tracy, B. (2001). *Eat that frog! 21 Great ways to stop procrastinating and get more done in less time*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Tracy, B. (2007). *Time power: A proven system for getting more done in less time than you ever thought possible*. New York: AMACOM.
- Walsh, R. (2008). *Time management: Proven techniques for making every minute count*. Cincinnati, OH: Adams Media.

## 63 Sistemas de trabajo total (p. ej., TQM/ISO/SIX SIGMA)

FACTOR II: HABILIDADES OPERATIVAS

GRUPO G: GESTIONAR Y ORGANIZAR LOS PROCESOS DE TRABAJO

*We are what we repeatedly do. Excellence, then, is not an act, but a habit.*

Aristóteles (384-322 a.c.) – Filósofo y científico griego

### Persona inexperta

- No analiza el impacto de los procesos de trabajo en términos globales
- No cumple ni se esfuerza por crear características comunes en los procesos
- No crea procedimientos de trabajo eficientes y efectivos
- No considera al cliente al diseñar o dirigir el trabajo
- No se dedica a mejorar los procesos de trabajo de forma continua
- No hace uso de la tecnología para mejorar los procesos de trabajo
- Desconoce los instrumentos y las técnicas para mejorar los procedimientos de trabajo
- Repite aquello que conoce en vez de analizar toda la situación
- No quiere romper con el pasado en favor de algo nuevo o mejor
- No escucha a los empleados sobre temas de mejoras en el diseño de trabajo
- No da la autoridad a otros para que creen sus propios procedimientos de trabajo
- No crea un entorno en el que toda la unidad en conjunto aprenda a servir mejor al cliente

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 5,15,16,20,28,32,33,35,39,47,52,53,65

### Persona experta

- Se dedica a crear sistemas de diseño y medición de procesos de trabajo que sirvan a toda la organización o empresa
- Busca reducir las discrepancias en los procesos de la organización
- Entrega productos y servicios de la más alta calidad que satisfacen las necesidades y requerimientos de los clientes internos y externos
- Tiene por objetivo mejorar continuamente el servicio mediante la delegación de autoridad y la entrega oportuna de información
- Hace uso de la tecnología para influenciar positivamente la calidad
- Está dispuesta a volver a diseñar los procedimientos desde el principio
- Acepta sugerencias y experimentación
- Crea ambientes que incentivan el aprendizaje y permiten desarrollar procedimientos de trabajo más eficientes y eficaces

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede convertirse en un apóstol de los procesos de trabajo y del mejoramiento de la calidad en detrimento de todo lo demás
- Puede realizar cambios secundarios que son más perjudiciales que útiles
- Es posible que no brinde resultados debido a que se concentra excesivamente en procesos o normas determinadas
- Tiende a rechazar a los que no lo siguen y a los que tienen ideas distintas

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 2,32,33,40,46,57,58

### Algunas causas

- No delega
- No escucha
- Falto de experiencia
- No se arriesga
- El cliente no es importante
- No planifica ni es organizado

- No le interesan los resultados
- Continúa con lo anticuado

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (II) "Habilidades operativas". Esta competencia se encuentra en el Grupo (G) "Gestionar y organizar los procesos de trabajo" con: 52, 59. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

Existe una tecnología que ha sido aceptada y bien entendida para producir productos y servicios que funcionen bien desde el principio y que cumplan o excedan los requisitos del cliente. Numerosas organizaciones han implementado los mejores procedimientos, lo que a su vez ha producido un mayor éxito en el mercado. Por cada técnica que se implementa con éxito, tres han fracasado. La razón principal del fracaso ha sido que la administración verdaderamente no ha entendido ni ha apoyado el proyecto y, lo más importante, no ha cambiado su comportamiento para ponerse al nivel que exigen los nuevos procedimientos. No pusieron en práctica sus enseñanzas. No hay mejor forma de triunfar personalmente y de llevar a la organización al éxito que aprender y utilizar los principios de la Administración de la calidad total, el ISO y Six Sigma.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Necesita una visión general? Aprenda los principios.** Existen muchos recursos disponibles. Lea los métodos diseñados por Deming, Juran, Crosby, Hammer y Champy y otros más. Existen numerosos congresos y cursos a donde uno puede asistir. Es mejor obtener un ejemplo de lo que piensan todos y después crear su propia versión para su situación específica.
- 2. ¿Quiere superar las expectativas? Tenga orientación al cliente.** En un sistema de libre empresa, el cliente es el rey y los que le complazcan saldrán ganando. Esto también es cierto con los clientes internos; aquellos que les complazcan ganarán más. Los que triunfan son los que siempre piensan en el cliente y le ofrecen lo que necesita. Es fácil satisfacer las necesidades de los clientes. Primero tiene que saber lo que quieren y esperan; la mejor forma de saberlo es preguntándoles y; luego entregándoselo en el momento adecuado a un precio/valor aceptable para ellos. Reúnase con frecuencia con sus clientes internos y externos para hablar; tienen que sentirse libres de ponerse en contacto con usted sobre los problemas y usted tiene que ser capaz de ponerse en contacto con ellos para obtener información esencial. También hágase notar por sus clientes; trate de anticipar sus necesidades en cuanto a los productos o servicios que puede ofrecerles y que todavía no conocen; sorprenda a sus clientes en forma positiva, con ventajas del producto que no estaban esperando; entregue la mercancía en menos tiempo, enviando más de lo que ordenaron. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 15 "Orientación hacia el cliente".*
- 3. ¿Está enfocado lo suficiente en su cliente? Diseñe el trabajo y administre el tiempo empezando por el cliente.** Diseñe siempre su trabajo y controle su tiempo pensando en el beneficio del cliente, ya que éste es el que determina su eficiencia, no usted. Trate de no diseñar y ordenar el trabajo desde su punto de vista; siempre trate de conocer y tener en cuenta primero el de su cliente; siempre ganará si sigue esta regla. *¿De qué debería preocuparse primero para que el teléfono no empiece a sonar por ese motivo? Si usted y su cliente trabajaran para el mismo negocio, ¿qué haría usted de manera diferente?*
- 4. ¿Está listo para dar la autoridad a sus empleados? Dele el trabajo y dé autoridad a los demás para poder diseñar las mejores dinámicas de trabajo.** Elabore productos y servicios sin defectos que respondan a las necesidades de sus clientes. Este proceso es bien conocido. Los que quieran implementar sus principios pueden fácilmente conseguir toda clase de información sobre el mismo. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 35 "Administración y medición del trabajo" y el nro. 52 "Administración de procesos".*
- 5. ¿Necesita ideas y sugerencias? Sea flexible y considere otras ideas.** Se requiere mucha gente para cumplir con las necesidades del cliente y con los mejores diseños de trabajo posibles. Nunca lo podrá hacer usted solo. Tiene que establecer un procedimiento para solicitar sugerencias y comentarios de los clientes y del personal que trabaja con usted. Usted debe preparar el diálogo entre las dos partes. Preste atención a todas las ideas. Las investigaciones hechas sobre el tema están llenas de ejemplos, de sugerencias y diseños de trabajo hechos por empleados que beneficiaron a la organización.
- 6. ¿Le tiene miedo al fracaso? Cree un ambiente adecuado para la experimentación y el aprendizaje.** Uno de los principios de estas técnicas es buscar la mejora continua. Nunca se de por satisfecho. Siempre trate de mejorar todos los procesos de trabajo, de forma que puedan brindar los productos y servicios que el cliente quiere sin ningún defecto. No tenga miedo de probar y fracasar. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 28 "Administración de innovaciones".*

- 7. ¿Es consciente de sí mismo? Examine su forma de trabajar.** ¿Está diseñada para conseguir la máxima eficacia? ¿Cabe la posibilidad de una mejora continua? ¿Está aplicando los principios que ha aprendido? Recuerde, ésta es una de las razones principales por la que estos intentos han fracasado.
- 8. ¿Entiende los padecimientos del cliente? Véase como a un cliente insatisfecho.** Anote todo lo que no le satisfaga y que le haya ocurrido como cliente durante el mes pasado; retrasos, equivocaciones del pedido, precios no respetados, llamadas no devueltas, comidas frías, mal servicio, empleados poco atentos, productos no existentes en stock, etc. ¿Informarían sus clientes cualquiera de estos problemas? Haga un estudio de los clientes que haya perdido. Busque los tres problemas principales que existieron y trate de ver lo rápido que puede eliminar el 50% de las dificultades que causó el perderlos. Estudie las fallas de sus competidores para ver cómo eliminarlas y hacer más atractiva su organización. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 15 “Orientación hacia el cliente”.*
- 9. ¿Entiende los puntos de vista favorables del cliente? Véase como a un cliente satisfecho.** Anote todo lo que le haya sucedido como cliente durante el mes pasado y que le haya satisfecho. ¿Qué le complació más como cliente? ¿Un buen precio? ¿Un servicio puntual? ¿La cortesía? ¿Le devolvieron las llamadas? ¿Hay clientes que estén experimentando cualquiera de estas transacciones satisfactorias con usted y su negocio? Haga un estudio sobre las transacciones que han tenido éxito con sus clientes de forma que puedan ser establecidas como normas. Analice después lo que sus competidores hacen bien y vea lo que usted puede hacer para mejorar el servicio al cliente. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 15 “Orientación hacia el cliente”.*
- 10. ¿Entiende los mejores procedimientos? Investigue las dinámicas de trabajo de otros sectores.** Estudie las dinámicas de trabajo y los procesos que ocurren a su alrededor, como en los aeropuertos, restaurantes, hoteles, supermercados, servicios gubernamentales, etc. Como cliente, ¿cómo diseñaría esos procesos de forma diferente para hacerlos más efectivos y eficaces? ¿Qué principios seguiría? Aplique esos mismos principios a su propio trabajo. Use el Work-Out, un método creado por GE para eliminar el trabajo innecesario. En una aplicación típica, Work-Out dura tres días y los jefes deben asistir sólo durante el último día. Los primeros dos días implican eliminar etapas del trabajo; el tercer día implica llegar a un acuerdo con respecto a estas propuestas.
- 11. ¿Qué dicen los expertos? Según Oren Harari, tenga cuidado con:**
  - Centrarse más en los procesos que en los resultados.
  - Orientarse a no tener ningún defecto es sólo una parte pequeña del paquete. Tiene que ver más con los productos y servicios que el cliente quiere.
  - Una burocracia progresiva.
  - Delegar la calidad a expertos en lugar de a gente real. Esto lleva a ignorar el aporte de los empleados y las quejas de los clientes.
  - Tratar de implementar la Administración de Calidad Total en la misma vieja estructura. La mejora de la calidad implica nivelar, independizar a los jefes y empleados y hacer desaparecer las fortalezas funcionales. La respuesta es equipos con autoridad y multifuncionales.
  - Tratar de hacer participar a los proveedores. Los proveedores deben ser tratados como socios para mejorar la calidad.
  - Usar la Administración de Calidad Total como un sustituto para la innovación. La innovación requiere riesgos y errores, y sacar productos que no estén todavía libres de falla, como lo hacen las compañías de software.

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Dirija un proyecto de reducción de costes.
- Forme un grupo de trabajo multifuncional para solucionar un tema o problema empresarial que tengan en común.
- Establezca un punto de referencia sobre las prácticas de innovación, procesos, productos o servicios de los competidores, proveedores o clientes y presente un informe con recomendaciones de cambios.
- Trabajar en un equipo de simplificación de procesos para eliminar pasos y costes de un proceso.
- Haga un análisis sobre la prevención de problemas en un producto o servicio y preséntelo a las personas involucradas.

*Quality in a product or service is not what the supplier puts in.  
It is what the customer gets out and is willing to pay for.  
A product is not quality because it is hard to make  
and costs a lot of money, as manufacturers typically believe.  
This is incompetence. Customers pay only for what is of use to them  
and gives them value. Nothing else constitutes quality.*  
Peter Drucker – Escritor y asesor de gerenciamiento de origen  
Austriaco y nacionalizado en Estados Unidos

### **Lecturas sugeridas**

- Bhote, K. (2002). *The ultimate Six Sigma: Beyond quality experience to total business excellence*. New York: AMACOM.
- Brussee, W. (2004). *Statistics for Six Sigma made easy*. New York: McGraw-Hill.
- Champy, J. A. (2002). *X-engineering the corporation: Reinventing your business in the digital age*. New York: Warner Books.
- Chowdhury, S. (2003). *The power of design for Six Sigma*. Chicago: Dearborn Financial Publishing.
- Dale, B. G., Van Der Wiele, T., & Van Iwaarden, J. (2007). *Managing quality* (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Eckes, G. (2001). *The Six Sigma revolution: How General Electric and others turned process into profits*. New York: John Wiley and Sons.
- Eckes, G. (2003). *Six Sigma for everyone*. New York: John Wiley & Sons.
- El-Haik, B., & Al-Aomar, R. (2006). *Simulation-based lean Six Sigma and design for Six Sigma*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- George, M. L. (2003). *Lean Six Sigma for service: How to use lean speed and Six Sigma quality to improve services and transactions*. New York: McGraw-Hill.
- George, M. L., Maxey, J., Rowlands, D. T., & Price, M. (2005). *The lean Six Sigma pocket toolbox: A quick reference guide to 100 tools for improving quality and speed*. New York: McGraw-Hill.
- Gitlow, H. S., & Levine, D. M. (2005). *Six Sigma for green belts and champions: Foundations, DMAIC, tools, cases, and certification*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Goldratt, E. M., & Cox, J. (2004). *The goal: A process of ongoing improvement* (3rd ed.). Great Barrington, MA: North River Press.
- Gourdin, K. (2006). *Global logistics management: A competitive advantage for the 21st century* (2nd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Greasley, A. (2007). *Operations management*. London: Sage Publications, Ltd.
- Hammer, M., & Champy, J. A. (2003). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: HarperCollins.
- Hodgetts, R. M. (1998). *Measures of quality and high performance*. New York: AMACOM.
- Imai, M. (1997). *Gemba kaizen*. New York: McGraw-Hill.
- Jugulum, R., & Samuel, P. (2008). *Design for lean Six Sigma: A holistic approach to design and innovation*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Liker, J. (2004). *The Toyota way*. New York: McGraw-Hill.
- Pyzdek, T. (2003). *The Six Sigma handbook: The complete guide for green belts, black belts, and managers at all levels*. New York: McGraw-Hill.
- Watson, G. H. (2007). *Strategic benchmarking reloaded with Six Sigma: Improving your company's performance using global best practice*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

## 64 Comprensión de otras personas

FACTOR VI: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES  
GRUPO P: GESTIÓN DE RELACIONES DIVERSAS

*Shallow understanding from people of good will is more frustrating  
than absolute misunderstanding from people of ill will.*

Martin Luther King, Jr. – Clérigo, activista  
y líder del movimiento de Derechos Civiles

### Persona inexperta

- No puede captar bien la naturaleza de los grupos
- No entiende cómo operan ni los objetivos de los grupos
- No puede anticiparse a los que harán los grupos
- Tiene ideas preconcebidas o prejuicios contra los grupos
- Puede entender solamente a los equipos con propósito y características similares a los de él o ella
- Ve a las personas sólo como individuos
- No entiende cómo la pertenencia a un grupo afecta el puntos de vista y el comportamiento de la gente
- Prefiere trabajar en forma individual; no sabe alcanzar ni motivar a un grupo
- Puede ser un solitario y no un miembro de un grupo voluntario

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 8,15,21,23,32,33,36,38,39,42,46,51,56

### Persona experta

- Comprende por qué los grupos hacen lo que hacen
- Capta las opiniones, las intenciones y las necesidades del grupo, lo que ellos valoran y la manera de motivarlos
- Puede predecir lo que los grupos van a hacer en situaciones diferentes

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede dedicar demasiado tiempo a tratar de analizar lo que un grupo podría o no podría hacer
- Puede generalizar basándose en la evaluación de su grupo, dejando que sus opiniones sobre los individuos se vean afectadas por sus impresiones personales sobre el grupo que forman
- Puede desestimar diversas opiniones
- Puede tener dificultades para tratar con ciertos individuos cuando se encuentra inmerso(a) en un conflicto con el grupo al que pertenecen
- Puede agotar demasiadas energías tratando de entender y analizar las acciones del grupo

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 1,2,12,13,16,17,21,34,37,40,50,52,53,57,59

### Algunas causas

- Es un solitario; no le gusta formar parte de un grupo; no ha tenido experiencia en grupos
- Rechaza la importancia de los grupos
- No reconoce a los grupos
- No le gusta que la gente forme grupos
- No entiende cómo funcionan los grupos
- Crítico sobre otros grupos
- Tiene problemas al tratar con otras funciones y profesiones
- Ve a los grupos como estereotipos

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VI) "Habilidades personales e interpersonales". Esta competencia se encuentra en el Grupo (P) "Gestión de relaciones diversas" con: 4, 15, 21, 23, 42. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

## El mapa

Saber a qué grupo o grupos pertenece una persona nos da una mejor idea sobre las creencias de la persona, lo que haría en una situación determinada y por qué. Los miembros del grupo tienen en común algunas, pero no todas, las creencias, suposiciones sobre el mundo, costumbres y procedimientos. Estas personas se parecen porque, como comparten un interés determinado, forman y pertenecen a grupos específicos, y éstos inculcan las normas y obligaciones a los nuevos miembros.

## Algunas soluciones

- 1. ¿Necesita entender los grupos de voluntariado? Estudie a fondo los grupos de voluntariado o de apoyo.** Si se trata de un grupo de servicios voluntarios o con un interés en particular, la participación de la gente, por lo general, se debe a tres razones: 1. El grupo cumple con las necesidades sociales del individuo, 2. proporciona apoyo emocional y un sentimiento de pertenencia e identificación y 3. ayuda a la gente a conseguir sus objetivos compartiendo información y ayudándose entre sí. Los grupos son más fuertes que cada individuo por separado y son naturales entre los humanos. Ser un solitario no es natural. Ser parte de grupos de voluntariado es muy importante para la mayoría, ya que define nuestro sentido de lo que vale la pena. La gente sale y entra de dichos grupos informales a medida que cambian sus intereses y necesidades. Averigüe todo lo que pueda de los grupos a los que pertenece la gente con la que tiene que tratar y a la que tiene que dirigir. Esto le puede ayudar a hacer el trabajo mejor a usted y a ellos.
- 2. ¿Quiera saber por qué se forman los grupos informales? Estudie la historia de la formación de grupos dentro y fuera de la organización.** Los grupos de voluntariado se forman, por regla general, debido a un interés, un reto, una amenaza o un objetivo en común que los miembros no pueden confrontar individualmente. Los sindicatos fueron una reacción a la opresión de las empresas. Los grupos que defendieron los derechos humanos se formaron como reacción a la falta de igualdad de oportunidades. La organización médica AMA (American Medical Association) se formó para establecer unas normas determinadas dentro de la profesión médica y protegerla contra los charlatanes y vendedores de aceite de serpiente. Es posible que se forme dentro de su organización un grupo de minorías porque consideran que existe un doble estándar y no tienen suficientes oportunidades. Especialmente dentro de la organización para la que trabaja, observe qué clase de grupos se forman. Determine la razón por la que se han formado observando su pasado. ¿A qué grupos ha pertenecido usted? ¿Por qué se hizo miembro?
- 3. ¿Estereotipa a los miembros de los grupos? No aglomere automáticamente a la gente en categorías.** Algunos grupos se ven forzados dentro de una categoría involuntaria. Hay grupos raciales y de género. Hay grupos por nacionalidades. Existen grupos formados por personas de un determinado coeficiente intelectual. Hay un Club Nacional de Calvos. Un individuo puede o no unirse y participar en las actividades de un grupo. Otros, tienden a clasificar a la gente dentro de sus grupos de categorías, bien estén de acuerdo o no con los interesados. Aunque algunos aspectos de los grupos de determinada calificación le pueden ayudar a identificar el tipo de persona, es importante no poner a la gente dentro de categorías. Primero averigüe si estos individuos aceptan los intereses y prácticas de la categoría con la que se identifican antes de empezar a utilizarlos en la evaluación de los mismos.
- 4. ¿Piensa que todos los grupos son iguales? Conozca la diferencia entre grupos de interés y grupos funcionales/profesionales.** Otros grupos en las organizaciones no están formados en base a algún interés en común, son grupos funcionales o profesionales nominales. Están formados para definir y mantener los límites entre un grupo (los contadores) y el otro (los comerciantes). Los grupos formales mantienen unas normas a seguir para hacerse miembro y tiene un criterio para los mismos. Apoyan la mejora de los conocimientos especializados y las habilidades y ayudan a cada miembro a triunfar, protegen al grupo de los “ataques” exteriores y ejercen influencia en la creación de leyes que les beneficien. La afiliación a estos grupos se define por su trabajo, el método de organización que utiliza su empresa y su profesión. Si el trabajo cambia, si pasa de la división A a la B, usted cambia de grupo nominal tan pronto como lo haga.
- 5. ¿Busca las causas primordiales del comportamiento de grupo? Aprenda a ser un antropólogo cultural.** En la evaluación de grupos, pregúntese qué es lo que hace “hervir la sangre”. ¿En qué creen? ¿Qué es lo que tratan de conseguir juntos? ¿A qué sonríen? ¿Qué normas y costumbres tienen? ¿Qué prácticas y tipos de comportamiento tienen? ¿Les molesta que se acerque mucho? ¿Si va directo al punto? ¿Les gusta tratarle de “tú” o prefieren el trato formal? Si un jefe japonés presenta su tarjeta de negocios, ¿usted sabría qué hacer? ¿Por qué imprimen sus tarjetas en dos idiomas y los de Estados Unidos no lo hacen? ¿Sabe qué tipo de chistes son los apropiados? ¿Qué creen sobre usted y el grupo (o grupos) al que pertenece? ¿Algo positivo? ¿Neutral? ¿Negativo? ¿Cuál ha sido la historia de ese grupo y del suyo? ¿Es éste el primer contacto o es una larga historia? No cometa un grave error; nada será más perjudicial para usted en un grupo que demostrar total indiferencia hacia el mismo y sus normas o no saber en absoluto cómo consideran a su grupo. Pida la opinión

de alguien que trate con este grupo. Si el grupo es importante para usted y su negocio, lea sobre el mismo. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 21 “Manejo de la diversidad”.*

- 6. ¿Se siente incómodo con algunos grupos? Sea sincero con usted mismo.** ¿Hay algún grupo o grupos que no le gusten o con los que se sienta incómodo? ¿Juzga a los individuos que pertenecen al grupo sin saber realmente si es verdad las impresiones que usted tiene de ellos? La mayoría de nosotros lo hace. Evite clasificar a los grupos en buenos y malos. Muchos de nosotros clasificamos a los grupos en categorías de amistoso y poco amistoso. Una vez que lo hacemos, en general no hablamos tanto con el grupo poco amistoso y hasta podemos cuestionar sus razones. No generalice sobre los individuos. Una persona puede pertenecer a un grupo por muchas razones y a la vez no ser representativo del grupo. Por ejemplo, los contadores no son detallistas e introvertidos. Para ver esto, póngase usted en el lugar de ellos. ¿Por qué actuaría usted de esa forma? ¿Qué cree usted que tratan de conseguir? Suponga que, de cualquier forma que actúen, es racional; debe haber valido la pena o no lo hubieran hecho. Describa la conducta y los motivos de la forma más natural que pueda. Escuche y observe para entender, no juzgue. Si va a tratar con un grupo con quien tiene problemas, tenga cuidado y compórtese lo mejor que pueda.
- 7. ¿No está seguro de las funciones de los miembros de los grupos? Identifique las funciones dentro de los grupos.** Todos los grupos comparten un conjunto de cosas comunes que ocurren dentro del mismo. Éstos no son masas sin distinción. Muchos errores que se cometen en el trato con los grupos tienen que ver con no verles como un conjunto de funciones. La división de los grupos, ampliamente aceptada, en ocho funciones fue creada por Belbin. Usted debe conocerlas, ya que identificar al que ejecuta una determinada función le indicará con quién tratar al surgir diferentes situaciones:
- *El líder.* Prepara la forma en que se deben aplicar los esfuerzos del grupo concentrándose en prioridades y dirección. Se le busca cuándo hay problemas.
  - *El jefe del proceso.* Se concentra en el proceso necesario para alcanzar los objetivos del equipo.
  - *El innovador.* Avanza lo nuevo y reta lo viejo.
  - *El evaluador.* El analítico; mira a través de los problemas que confronta el grupo.
  - *El que concluye.* Se concentra en la fecha en que se deben terminar los proyectos, en los compromisos y en la urgencia.
  - *El organizador del trabajo.* Convierte el plan en procedimientos y secuencias.
  - *El negociador interno.* Mantiene las relaciones y anima al equipo.
  - *El negociador externo.* Busca los recursos, las ideas, contactos exteriores para hacer un trato.
- Además existen los protectores que protegen y controlan la entrada, los payasos que controlan la tensión, los controladores de sinergia que unen lo diferente, los agentes de imposición de las normas. Consecuentemente, además de saber a qué grupo (o grupos) la persona pertenece, uno tiene que saber qué función (o funciones) desempeñan dentro del grupo. En general, una persona desempeña una función. A no ser que el grupo sea muy pequeño o jerárquico, es mejor dirigirse a la persona que esté en contacto con su problema o preguntar quién podría ser esa persona. Utilice el poder del grupo. No se puede motivar a un grupo por medio de algo que esté en contra de la razón principal por la que pertenecen al mismo. Lo mejor sería dirigirse a la persona que juega el papel que a usted le interesa, para que ejercite su poder e influencia. ¿Qué función (o funciones) desempeña usted por regla general?
- 8. ¿Quiere tratar con eficacia a los grupos? Interactúe con los grupos en modos con los cuales ellos se puedan relacionar.** Para tratar de forma eficaz con los grupos, establezca reciprocidad. Las relaciones no duran mucho tiempo si las dos partes no aportan algo. Trate de saber lo que ellos quieren y dígales lo que usted quiere. Negocie. Si normalmente un grupo obtiene siempre el beneficio, el otro finalmente no cooperará. Aprenda sus categorías conceptuales. Los que han sido ejecutivos exitosos siempre hablan de la primera experiencia que tuvieron con otra función. Lo más común para una persona de Marketing trabajando en finanzas por primera vez era mostrarles en lo que estaba trabajando y preguntarles la forma en que lo analizarían. ¿Qué preguntas harían? ¿Cuáles son los números más relevantes y por qué? ¿Cuales fueron los cuatro o cinco factores más importantes que estaban examinando? Ser capaz de hablar su idioma. El hablar su idioma les facilita hablar con usted y además demuestra respeto. Infórmeles de sus categorías conceptuales. Para tratar con usted también deben saber cómo piensa usted y por qué. Como en el consejo anterior, exprese su perspectiva (las preguntas que hace y los factores en que está interesado). Si no puede explicar su forma de pensar, ellos no sabrán cómo tratarlo de forma eficaz.
- 9. ¿Está impaciente por hacer comprender su mensaje? Evite soluciones anticipadas y posturas extremas.** Aunque la respuesta pueda ser obvia para usted y pueda tener sentido para alguien en su campo de

conocimientos, puede que no signifique nada (o ser discordante) para alguien en otra función. Explique lo que piensa y las alternativas; y considérelas como posibilidades. Después pídale que apliquen su perspectiva a ello. Si entrega soluciones, ellos harán lo mismo. Jamás aprenderá a entenderlos.

- 10. ¿El conflicto entre los grupos se interpone? Haga que grupos trabajen juntos.** Lo importante es encontrar un punto en común, reducir las diferencias que estorben y utilizar las que añadan valor para formar una alianza. Incluso los grupos que parezcan muy diferentes tienen algo en común. Primero vea si existe algo en que las dos partes pudieran estar de acuerdo. Haga una lista de las posibilidades. Después haga otra lista de las que realmente son diferencias. Tome cada diferencia y considérela un valor agregado (nosotros podemos hacer esto y ustedes no, y ustedes pueden hacer algo que nosotros no hacemos bien) o un obstáculo. Utilice las diferencias que añaden valor y planifique teniéndolas en cuenta y reduciendo al máximo las que causan problemas. Basándose en las diferencias en común y en las que añaden valor, forme una idea sobre cómo pueden estos grupos trabajar juntos de forma más eficaz. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 12 “Manejo de conflictos”.*

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Dirija una negociación difícil con un cliente interno o externo.
- Trabaje en un equipo para formar una empresa conjunta o una sociedad.
- Cree equipos que fomenten la participación de los empleados.
- Vaya de viaje de negocios a un país extranjero que no haya visitado antes.
- Realice un estudio de los ejecutivos que hayan fracasado en la organización para la que usted trabaja, incluyendo la entrevista de algunas personas que todavía continúan en la empresa y que conocieron o trabajaron con ellos y presentar los resultados a la alta gerencia.

*When you learn something from people, or from a culture,  
you accept it as a gift,  
and it is your lifelong commitment to preserve it and build on it.*

Yo-Yo Ma – Chelista chino-americano  
de origen francés, ganador del premio Grammy

#### **Lecturas sugeridas**

- Ashkenas, R. N., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. (2002). *The boundaryless organization: Breaking the chains of organization structure* (Rev. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Belbin, R. M. (2004). *Management teams* (2nd ed.). Boston: Butterworth-Heinemann.
- Beyerlein, M. M., Freedman, S., McGee, C., & Moran, L. (2002). *Beyond teams: Building the collaborative organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cohen, D., & Prusak, L. (2001). *In good company: How social capital makes organizations work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Deresky, H. (2002). *Global management: Strategic and interpersonal*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Greenhalgh, L. (2001). *Managing strategic relationships: The key to business success*. New York: Free Press.
- Lancaster, L. C., Stillman, D., & MacKay, H. (2002). *When generations collide: Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work*. New York: HarperCollins.
- Lawrence, P. R., & Nohria, N. (2002). *Driven: How human nature shapes our choices*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lee, Y. T., Jussim, L. J., & McCauley, C. R. (Eds.). (1995). *Stereotype accuracy: Toward appreciating group differences*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Lewis, R. D. (2006). *When cultures collide: Leading across cultures* (3rd ed.). Boston: Nicholas Brealey.
- Maginn, M. (2004). *Making teams work: 24 Lessons for working together successfully*. New York: McGraw-Hill.
- Maister, D. H. (2001). *Practice what you preach: What managers must do to create a high-achievement culture*. New York: Free Press.
- Middleton, D. R. (2002). *The challenge of human diversity: Mirrors, bridges, and chasms*. Prospect Heights, IL: Waveland Press.
- Miller, F. A., & Katz, J. H. (2002). *The inclusion breakthrough*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Tomalin, B., & Nicks, M. (2007). *The world's business cultures and how to unlock them: Special chapters on China, USA, Germany, UK, Russia, India, Brazil, France, Italy, and Japan*. London: Thorogood.
- Underwood, C. (2007). *The generational imperative: Understanding generational differences in the workplace, marketplace, and living room*. Charleston, SC: BookSurge.

## 65 Manejo de visión y propósito

FACTOR VI: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES  
GRUPO Q: SERVIR DE INSPIRACIÓN PARA OTRAS PERSONAS

*Good business leaders create a vision, articulate the vision,  
passionately own the vision, and relentlessly drive it to completion.*

Thomas Hardy – Autor inglés

### Persona inexperta

- No puede comunicar ni traspasar una visión
- No es un buen presentador
- No puede crear frases bien formadas o convincentes
- No le gusta especular sobre el futuro
- No es lo suficiente carismático o apasionado como para animar e incitar a otros
- No puede simplificar lo suficiente como para explicar una estrategia compleja
- Puede que no entienda cómo ocurre el cambio
- No actúa como si creyera verdaderamente en la idea
- Le gusta más el presente que el futuro

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 5,9,15,24,28,36,46,49,59,60,63

### Persona experta

- Puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás
- No se queda en el presente
- Habla de las posibilidades de cara al futuro
- Es optimista
- Crea señales y símbolos para incitar apoyo en torno a su visión
- Logra que todos puedan captar su visión
- Es capaz de inspirar y motivar a unidades u organizaciones enteras

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede dejar atrás a otras personas
- Puede carecer de paciencia con aquellos que no comprenden ni comparten su visión ni sus objetivos
- Puede descuidar los detalles y despreocuparse de las labores administrativas
- Puede tender a dejar abandonadas las tareas cotidianas

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 3,5,24,27,33,35,41,52,64,67

*NOTA: Esta competencia tiene se refiere a la comunicación e implementación de una visión existente; para crear una visión, debe ver el nro. 58 Agilidad estratégica.*

### Algunas causas

- No puede crear mensajes simples
- No puede afrontar el conflicto
- No entiende el cambio
- No hace lo que dice
- No tiene dedicación
- No es buen presentador
- Habla demasiado tiempo

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VI) "Habilidades personales e interpersonales". Esta competencia se encuentra en el Grupo (Q) "Servir de inspiración para otras personas" con: 36, 37, 60. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

## El mapa

Los resultados de las investigaciones han demostrado que las organizaciones con una misión o visión apropiada e inspiradora tienen más éxito en el mercado. Las misiones y visiones apropiadas motivan y guían al personal en cuanto a distribuir el tiempo y tomar decisiones. A pesar de la importancia de la visión, misión y estrategia, la comunicación y administración de ellas es aún más crucial.

## Algunas soluciones

- 1. ¿Está confundido acerca de lo que es imprescindible? Prepare el mensaje.** C.K. Prahalad, uno de los mejores consultores sobre estrategia, cree que para ser apta como declaración de misión, ésta debe tomar menos de tres minutos, para explicarla con claridad a la audiencia. Las declaraciones de misión efectivas son simples, convincentes y capaces de capturar la imaginación de la gente. Deben también ayudar a todos con la distribución de su tiempo. Deben indicar lo que es imprescindible y explicar lo que la organización compensará y lo que no. Cree un símbolo visual o slogan obvio y simple para hacer realidad la causa. El eslogan de Ford “La calidad es lo primero” parece bastante claro. El de Nordstrom “El cliente siempre tiene la razón” les dice a los empleados la forma de hacer sus trabajos. A pesar de que el documento de misión y visión puede ser más extenso, se debe preparar claramente el mensaje para capturar la esencia de los que es importante. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 27 “Habilidad de informar”.*
- 2. ¿Los individuos no saben qué lugar ocupan? Construya un modo de pensar común.** El poder de la comunicación de una misión y visión de la empresa es proporcionar a todos en la organización una descripción de cómo van a ser parte de algo importante y apasionante. Establezca una causa común. Imagínese cómo se vería el cambio si se implementa totalmente y después describa frecuentemente el resultado (cómo se verá en el futuro). Ayude a la gente a ver cómo encajan sus esfuerzos por medio de unas medidas simples y obvias de los logros, como gráficas de barras o termómetros. Sea conciso. La gente no quiere demasiadas listas u objetivos ambiguos. Las misiones y visiones deberían concentrarse más en el lugar al que vamos y menos en la forma en que llegaremos. Concéntrese en el objetivo principal.
- 3. ¿Se enfrenta a desafíos de gestión del cambio? Sea un líder de cambio.** La mayoría de los objetivos y miras de la empresa más significativos representan una desviación del pasado. Representan un llamado al cambio en la forma regular de hacer negocios. Hace pensar, hablar y actuar a la gente de forma diferente. Por esa razón, a pesar del entusiasmo existirá también temor, ansiedad y miedo a lo desconocido. Todos los principios sobre el manejo del cambio se aplican a la comunicación de la misión a cumplir. Espere tener dificultades y admita que el 20 o 40% del tiempo se deberá dedicar a solucionar problemas y tratar de encontrar la causa. Trate a cada uno como una oportunidad para aprender de ellos y de registrar las dificultades. Sin que parezca evasivo, presente los errores como si fueran un trabajo en progreso que se debe mejorar cada vez más. La forma en que se llevan a cabo los cambios se deberá comunicar de la forma más abierta que sea posible. Los estudios que se han hecho del tema han demostrado que la gente trabaja más y es más eficiente cuando tiene opciones sobre cómo conseguir los objetivos. Acepte múltiples ataques, fomente la experimentación, hable con la gente que haya hecho cambios con éxito. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 28 “Administración de innovaciones”.*
- 4. ¿Está enviando mensajes ambivalentes? Haga lo que dice.** Muchas veces los empleados se fijan más en lo que usted hace que en lo que dice. La razón principal por la que los intentos de cambio fracasan es porque el jefe no actúa de acuerdo con la nueva visión de la empresa y la misión a cumplir. Las palabras suenan bien. Pero las acciones tienen mayor impacto. Si quiere tener credibilidad, tiene que asegurarse de incluir la nueva forma de pensar y actuar en su repertorio. De otro modo, se desvanecerá en cuanto de calle el eco de sus palabras. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 22 “Ética y valores”.*
- 5. ¿El mensaje no es convincente? Adapte el mensaje a la audiencia.** Aprenda a adaptarse a su audiencia. Desgraciadamente, una presentación de la visión de la empresa y la misión a seguir no tiene los mismos resultados en todo tipo de audiencia. Muchas veces tendrá que adaptar el tono, la velocidad, el estilo de su presentación e incluso el mensaje de acuerdo a los diferentes tipos de audiencia. Si usted está presentando la misión de la empresa (o entregando el mismo mensaje) a diferentes tipos de audiencia, pregúntese a sí mismo cuál es la diferencia entre ellos. ¿El sindicato? ¿Los gerentes? ¿Los fabricantes individuales? ¿Todavía están agobiados por la última misión a cumplir que fracasó? ¿Equipo fusionado? Haga los ajustes apropiados. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 15 “Orientación hacia el cliente”.*
- 6. ¿Necesita que la gente se una en el respaldo del plan? Entregue un mensaje inspirador.** Las misiones a cumplir y las visiones de la empresa están diseñadas para motivar. No amenace. No diga: “Esta es nuestra última oportunidad”. No culpe al pasado. Los objetivos o visión de la empresa son optimistas, inspiran, tratan sobre las posibilidades y sobre situarse en un gran lugar en el mercado. Tenga una actitud optimista. Uno tiene

que actuar como si se tratara de una función o actuación. Es una interpretación. Tiene que hacer que la gente vea lo que usted ve. Todo es cosa de presentar bien las cosas (*¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 49 “Habilidades para hacer presentaciones”*) y motivar (*¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 36 “Habilidad de motivar personas”*). Ensaye siempre. Utilice a un grupo para practicar su presentación antes de dirigirse al público. Véala usted mismo en vídeo. *¿Podría usted entenderla y sentirse motivado por ella?*

- 7. ¿Encuentra resistencias inesperadas? Esté preparado para los detractores y los renuentes.** Siempre habrá personas que se resisten y le restan valor a la misión, porque todavía no han visto que una misión o visión hayan tenido éxito. Pueden callar en privado o sacarla a relucir ante usted en público. Antes de revelar la misión a cumplir y la visión de la empresa, piense en 10 preguntas importantes que le puedan hacer. *¿Qué ha ocurrido con la nueva misión que teníamos el año pasado que ya hemos abandonado? No creo que eso funcione. Nuestros clientes no lo aceptarán. Esté preparado para recibir críticas. Ensaye mentalmente cómo podría responder a las preguntas. Escuche pacientemente las preocupaciones de la gente, proteja los sentimientos de los individuos, pero también reafirme el motivo del cambio. Rebata las posiciones, no ataque a las personas. Demuestre paciencia con los que no están convencidos; sea suave. Recuerde que hubo un momento durante la gestación de la idea en que usted tampoco estaba convencido. Pida sugerencias alternativas para llegar al mismo resultado. Al finalizar, agradezca a todos por su tiempo y contribución y dígales que la visión está a punto de implementarse. En raras ocasiones, tendrá que decir a alguien en privado: “Entiendo sus preocupaciones y he tratado de responder a ellas, pero tengo que seguir adelante. ¿Está usted con nosotros o no?” *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 12 “Manejo de conflictos”.**
- 8. ¿Necesita cerrar el trato? Piense como un vendedor.** El manejo de la visión de la empresa o la misión a cumplir es como las ventas. Usted tiene un producto que cree que otros comprarán si lo conocen. Cada cliente es un poco diferente. *¿Qué características y beneficios estarán buscando? ¿Qué estarán dispuestos a pagar en tiempo y dedicación? ¿Qué objeciones tendrán? ¿Cómo les responderá usted? ¿Cómo va a hacer usted el pedido?*
- 9. ¿Demasiado enfocado en las prioridades de corto plazo? Conviértase en una persona orientada al futuro.** La verdadera naturaleza de la misión a cumplir y la visión de las empresas son, en general, planes para el futuro. El jefe con un buen control de la visión y propósito tendrá que ser capaz de ver el futuro. El futuro en general. El futuro de la industria y el mercado. El futuro de la organización. Ver el futuro es plantearse unos “que pasaría si” bien fundados. *¿Qué ocurriría si hubiese vida en otros planetas? ¿Necesitarían éstos nuestros productos? ¿Qué ocurriría si la fusión fuera posible? ¿Nos afectaría la disminución del coste de la energía? Cuando más del 50% de la riqueza de los Estados Unidos esté en manos de la generación nacida inmediatamente después de la Segunda Guerra Mundial ya jubilada, ¿podría eso cambiar algo que estemos haciendo? ¿Podría producir el movimiento en defensa del medio ambiente alguna oportunidad para nosotros? Para poder predecir bien el futuro, uno debe leer mucho, especialmente fuera de su campo de conocimientos. Lea la revista “The Futurist” de la World Future Society. Mire “Maravillas Modernas” en televisión por cable. Trate de asistir a una reunión al año para oír a los futuristas especular sobre lo que ven. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 46 “Perspectiva”.**
- 10. ¿Tiene conflictos sobre la visión y el propósito? Aduéñese del mensaje.** La mayoría de las veces, usted tendrá que presentar la visión de futuro de otra persona. Los ejecutivos y un consultor crearon la misión a cumplir, la visión de la empresa y la estrategia en algún lugar, sin consultar a nadie. Es posible que le hayan o no consultado y pedido su opinión. Puede que tenga dudas sobre ello usted mismo. Su función consiste en dirigir esta visión y misión en particular y no las suyas. No haga declaraciones condicionales a su audiencia: “Yo también tengo algunas preocupaciones sobre esto”. No deje saber a los demás que usted no lo acepta completamente. Su trabajo es presentar y dirigir el mensaje. Aunque está bien admitir sus problemas con los cambios en general, no está bien admitirlos al afrontar este cambio. Si tiene unas ideas mejores, trate de comunicárselas a los individuos que establecen las misiones a cumplir en la organización. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 22 “Ética y valores”.*

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Forme un grupo de trabajo multifuncional para solucionar un tema o problema empresarial que tengan en común.
- Dirija un grupo temporal de gente “inmadura” e inexperta, como su entrenador, profesor, guía, mentor, etc.
- Lance un nuevo producto, servicio o procedimientos.
- Sea un agente de cambio; cree un símbolo para el cambio; lleve adelante el eslogan; abogue por un cambio significativo y su implementación.
- Trabaje en un proyecto que incluya un viaje y el estudio de un asunto internacional, una adquisición, una joint venture e informe a la gerencia.

*People buy into the leader before they buy into the vision.*

John C. Maxwell – Experto en liderazgo, conferenciante y autor norteamericano

### **Lecturas sugeridas**

- Adair, J. (2003). *The inspirational leader*. London: Kogan Page.
- Angelica, E. (2001). *The Fieldstone Alliance guide to crafting effective mission and vision statements*. St. Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation.
- Bacon, T. R., & Pugh, D. G. (2003). *Winning behavior: What the smartest, most successful companies do differently*. New York: AMACOM.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (2002). *Leading strategic change: Breaking through the brain barrier*. Upper Saddle River, NJ: Financial Times/Prentice Hall.
- Bossidy, L., & Charan, R. (with Burck, C.). (2002). *Execution: The discipline of getting things done*. New York: Crown Business.
- Center for Creative Leadership, Cartwright, T., & Baldwin, D. (2007). *Communicating your vision*. Hoboken, NJ: Pfeiffer.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (2002). *Built to last*. New York: HarperBusiness.
- Davidson, H. (2004). *The committed enterprise: How to make vision and values work* (2nd ed.). Boston: Butterworth-Heinemann.
- Futurist Magazine*. <http://www.wfs.org>.
- Hamel, G. (2002). *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Heath, C., & Heath, D. (2007). *Made to stick: Why some ideas survive and others die*. New York: Random House.
- Kotter, J. (2008). *A sense of urgency*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lasley, M. (2004). *Courageous visions: How to unleash passionate energy in your life and your organization*. Burlington, PA: Discovery Press.
- Mortensen, K., & Allen, R. (2004). *Maximum influence: The 12 universal laws of power persuasion*. New York: AMACOM.
- Reed, P. J. (2001). *Extraordinary leadership: Creating strategies for change*. London: Kogan Page.
- Tellis, G. J., & Golder, P. N. (2001). *Will and vision*. New York: McGraw-Hill.
- Thornton, P. B. (2002). *Be the leader, make the difference*. Irvine, CA: Griffin . Trade Paperback.
- Welch, J., & Byrne, J. A. (2002). *Jack: Straight from the gut*. New York: Warner Books.

## 66 Equilibrio entre trabajo y vida personal

FACTOR VI: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES  
GRUPO U: EQUILIBRIO ENTRE EL TRABAJO Y LA VIDA PERSONAL

*Knowing when not to work hard is as important as knowing when to.*

Harvey Mackay – Autor norteamericano y conferenciante motivacional sobre negocios

### Persona inexperta

- No existe equilibrio entre su vida privada y su vida profesional
- Se concentra más en una que en la otra causando un gran daño a la que ignora
- Puede ser adicto al trabajo
- Se aburre fuera de él o no puede relajarse
- Puede que no controle bien su tiempo y que no establezca prioridades; puede que sólo reaccione
- No puede ignorar una parte de su vida y concentrarse completamente en la otra
- No puede atender a varias prioridades al mismo tiempo
- Lleva sus preocupaciones de una parte de su vida a la otra
- Puede manejar sólo una o la otra

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 1,39,45,47,50,54,55,62

### Persona experta

- Mantiene conscientemente un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, de manera que uno no domine al otro
- No tiene una sola dimensión
- Sabe como atender a ambas partes
- Obtiene lo que desea de las dos

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede no ser lo suficientemente flexible cuando las exigencias de su trabajo o de su vida personal cambian drásticamente
- Puede no estar dispuesto(a) a modificar una de estas áreas a costa de la otra
- Puede valorar el equilibrio sobre las incomodidades temporales
- Puede tratar de inculcar en los demás su idea de ecuanimidad

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 2,6,11,12,17,22,23,32,40,45,46,50,54,55

### Algunas causas

- Se preocupa por todo
- No se puede relajar
- No es divertido fuera del trabajo
- Demasiado ambicioso
- Es malo para establecer prioridades
- Administración del tiempo
- Demasiado intenso
- Es adicto al trabajo

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VI) "Habilidades personales e interpersonales". Esta competencia se encuentra en el Grupo (U) "Equilibrio entre el trabajo y la vida personal". Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

Las investigaciones sobre el bienestar han demostrado que los individuos más adaptados son, por lo general, aquellos que se mantienen más ocupados fuera y dentro del trabajo. El equilibrio no lo consiguen solamente las personas que no están ocupadas y que tienen mucho tiempo. Es la parte del equilibrio relacionada con el tiempo fuera del trabajo la que causa problemas a la mayoría de la gente. Con la reducción de personal, preguntándose si

uno va a ser el próximo en la lista de despidos y trabajando 60 horas a la semana, muchos están exhaustos y no hacen más que descansar fuera del trabajo. Sin embargo, la frustración y sentirse unidimensional son con frecuencia el resultado de no hacer nada para conseguir el equilibrio en la propia vida. Hay una presión especial para aquellos con doble responsabilidad: tienen trabajos de tiempo completo y también tienen que atender y cuidar a otros a tiempo completo, además de efectuar los quehaceres del hogar.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Se compromete excesivamente? No ponga todos sus esfuerzos en el trabajo.** Añada algo a su vida fuera del trabajo. Este fue uno de los descubrimientos principales de un estudio sobre el estrés en AT&T, de mujeres y hombres ocupados de gran potencial. Puede parecer mentira, pero las personas que se adaptan bien a la vida se fuerzan tanto a estructurar actividades fuera del trabajo como en el mismo. De otra forma el trabajo ocupa todo el tiempo. Aquellos que tienen doble responsabilidad (los que cuidan de la casa y los hijos y tienen un trabajo a tiempo completo) tienen que utilizar más en casa sus fortalezas y habilidades de administración. ¿Por qué tiene éxito en su vida profesional? Agrupe las tareas, unifique las actividades similares, delegue tareas a los hijos o comparta responsabilidades con los compañeros y vecinos en actividades como el transporte compartido, partidos de fútbol, excursiones, etc. Páguele a alguien para que realice algunas tareas que no sean indispensables para las necesidades caseras. Organice y controle la eficacia. Tenga un programa o calendario de actividades. Establezca objetivos y diseñe planes. Utilice algunas de sus habilidades laborales fuera del trabajo con mayor frecuencia.
- 2. ¿No está seguro sobre cómo definir el equilibrio? Aprenda qué funciona para usted.** El equilibrio no tiene nada que ver con el tiempo cronológico 50/50. Está relacionado con la forma en que utilizamos el tiempo que tenemos. No quiere decir por cada hora de trabajo, debe tener una hora fuera de él. Significa encontrar un equilibrio razonable para usted. ¿Se trata de algunas horas a la semana sin preocupaciones laborales? ¿Se trata de cuatro descansos al día? ¿Se trata de algún momento sólo para usted antes de irse a la cama? ¿Se trata de jugar más con los hijos? Se trata de una conversación real con su cónyuge (compañero/a) cada día (en vez de "Te acordaste de traer la ropa de la lavandería). ¿Se trata de una actividad comunitaria, religiosa o deportiva que lo apasiona? Establezca un horario para hacer esto; inclúyalo en su vida. Negocie con su pareja, no acepte simplemente la vida como viene. Defina lo que significa para usted conseguir un equilibrio en su vida e incluya a su esposo/a o amigos o familia en la definición.
- 3. ¿Se siente agobiado? Concéntrese en el presente.** Existe el tiempo y el tiempo dedicado a algo específico. La gente que está ocupada y que no tiene mucho tiempo aprende a hacer todo en el presente sin arrastrar con ellos el resto de su trabajo, preocupaciones o fechas para finalizar los proyectos. Cuando se tiene sólo una hora para leer o jugar con los hijos o al tenis o coser, concéntrese en ello. Diviértase. No resolverá ningún problema durante esos 60 minutos de todos modos. Acostúmbrase a disfrutar el momento. Concéntrese en el momento.
- 4. ¿Se olvida de sus fortalezas? Cree plazos, urgencias y estructuras fuera del trabajo.** Una táctica que ayuda es utilizar las fortalezas laborales de la gente fuera del trabajo. Si es organizado, organice algo. Si es muy social, junto un grupo en forma regular. Si es competitivo, realice una competición. Aunque esto parezca de sentido común, AT&T descubrió que la gente con una mala vida privada no utilizaba sus fortalezas fuera del trabajo. Realmente, las dejan en la oficina.
- 5. ¿No puede decir que no? Reconozca que no puede hacerlo todo.** ¿A qué dice que "no"? Si no dice a nada que "no", es probable que esté frustrado tanto en su vida profesional como en la privada. Una señal de madurez es dejar pasar las actividades agradables, aunque sean divertidas y probablemente convenientes. ¿A qué se está aferrando? ¿A qué no puede decir "no" en la oficina que en verdad no es una prioridad? ¿Dónde se convierte en una presa fácil? Si el decir "no" irrita a la gente inicialmente, eso puede ser el precio que tenga que pagar. Normalmente se puede atenuar la irritación de los demás explicando lo que trata de hacer. La mayoría no se molestará si dice que tiene que recoger a su hijo o debe ir a entrenar al equipo de fútbol de su hijo o que no puede ayudar con el proyecto porque tiene una prioridad explícita que es crítica para su unidad. Dé razones que no le resten importancia a la actividad que está rechazando. No es que sea insignificante; simplemente no está a la altura de las circunstancias.
- 6. ¿Está aburrido? Haga más interesante su vida fuera del trabajo.** Muchos de nosotros queremos tan poco estrés como podamos conseguir fuera del trabajo y el buscar esto nos puede llevar a una vida muy aburrida. ¿Que podría hacer con su familia que fuera verdaderamente divertido (elijá tres cosas)? El trabajo siempre será entretenido, o al menos lleno de actividades. Combatir esta sobre carga de estímulo significa encontrar algo que le apasione fuera del trabajo.
- 7. ¿No puede sacar su cabeza del trabajo? Si no puede relajarse una vez que deja el trabajo, programe pausas o límites.** Una de las mejores características del cerebro humano es que éste responde al cambio;

indíquele que el trabajo ha finalizado: escuche música en su carro, inmediatamente juegue con sus hijos, camine, nade durante 20 minutos; dele a su mente un claro y recurrente descanso. Trate de concentrar toda su energía donde esté usted. En el trabajo, preocúpese de las cosas del trabajo y no de su vida privada. Cuando llegue a su casa, preocúpese de las cosas de la vida y deje las de la oficina atrás. Dedique un tiempo determinado todas las semanas a la administración económica y a las preocupaciones. Trate de concentrar el tiempo de preocupaciones donde sea productivo.

- 8. ¿No es capaz de abandonar su actitud? Compartimente.** Si su problema es mayor (lleva tres días de vacaciones y todavía no puede relajarse), anote lo que le preocupa, lo que casi siempre son problemas pendientes. Escriba todo lo que le venga a la mente. No se preocupe de escribir frases elaboradas, simplemente haga algunos apuntes. Por lo general, encontrará que es difícil llenar una página y que sólo habrá tres temas: problemas laborales, problemas con la gente y una lista de cosas por hacer. Anote cualquier idea que tenga para solucionarlos. Esto podrá eliminar sus preocupaciones, que es simplemente una forma que tiene el cerebro de recordarle lo que hay que resolver todavía. Como todos somos animales de costumbres, estas mismas preocupaciones se repetirán. Cuando esto ocurra, dígame a sí mismo (aunque parezca una tontería): “He hecho todo lo que he podido hacer sobre ello ahora”, o “Es verdad, lo recuerdo, lo haré más tarde”. Obviamente, esta táctica también funciona cuando no estamos de vacaciones.
- 9. ¿Realmente vive para trabajar? Si ama su trabajo y verdaderamente es feliz pero un desequilibrado adicto al trabajo, pruebe el consejo nro. 4.** Si eso no funciona, debe imaginarse a sí mismo dentro de 20 años. Busque a tres personas que le recuerden a usted mismo pero 20 años mayores que usted. ¿Son felices? ¿Qué vida tienen fuera del trabajo? ¿Tienen problemas de estrés o depresión? Si esto está bien para usted, protéjase con el nro. 7. Si no hace nada para renovarse, su eficiencia finalmente bajará o se sentirá agotado.
- 10. ¿No está seguro de lo que debe hacer? Hable con la gente que verdaderamente lo aprecie.** Busque consejos de aquellos que lo aceptan por ser quien es y con quien usted puede ser sincero. ¿Que quieren ellos para usted? Pregúnteles cómo alcanzarían ellos el equilibrio.

#### **Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Dirija la recolocación de un grupo de personas que han sido removidas de sus cargos por reorganización o reducción de personal en la organización.
- Busque y utilice un presupuesto de iniciación para crear y llevar a cabo una idea personal, un producto o un servicio.
- Hágase miembro de un grupo de apoyo o de autoayuda.
- Trabaje durante un año o más con una agencia de la comunidad.
- Asistir a un curso de autoconocimiento o análisis de uno mismo que incluya mecanismos de evaluación.

*If A is a success in life, then A equals x plus y plus z.*

*Work is x; y is play; and z is keeping your mouth shut.*

Albert Einstein – Físico alemán, ganador del premio Nobel

#### **Lecturas sugeridas**

- Alboher, M. (2007). *One person/multiple careers: A new model for work/life success*. Boston: Business Plus.
- Cohen, D., & Prusak, L. (2001). *In good company: How social capital makes organizations work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Deering, A., Dilts, R., & Russell, J. (2002). *Alpha leadership: Tools for business leaders who want more from life*. West Sussex, England: John Wiley & Sons.
- Ferriss, T. (2007). *The 4-hour workweek: Escape 9–5, live anywhere, and join the new rich*. New York: Crown Publishing Group.
- Germer, F. (2001). *Hard won wisdom: More than 50 extraordinary women mentor you to find self-awareness, perspective, and balance*. New York: Perigee.
- Glanz, B. (2003). *Balancing acts*. Chicago: Dearborn Trade.
- Gordon, G. E. (2001). *Turn it off: How to unplug from the anytime-anywhere office without disconnecting your career*. New York: Three Rivers Press.
- Hakim, C. (2000). *Work-lifestyle choices in the 21st century: Preference theory*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Harvard Business School Press. (2000). *Harvard Business Review on work and life balance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Jackson, M. (2002). *What's happening to home: Balancing work, life and refuge in the information age*. Notre Dame, IN: Sorin Books.

- Johnson, T., & Spizman, R. F. (2008). *Will work from home: Earn the cash—without the commute*. New York: Berkley Publishing Group.
- Lewis, S., & Cooper, C. L. (2005). *Work-life integration: Case studies of organizational change*. West Sussex, England: John Wiley & Sons.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2006). *The opt-out revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*. Mountain View, CA: Davies-Black.
- Matthews, J., & Dennis, J. (2003). *Lessons from the edge: Survival skills for starting and growing a company*. New York: Oxford University Press.
- Merrill, A. R., & Merrill, R. R. (2003). *Life matters: Creating a dynamic balance of work, family, time and money*. New York: McGraw-Hill.
- Sawi, B. (2000). *Coming up for air: How to build a balanced life in a workaholic world*. New York: Hyperion.
- St. James, E. (2001). *Simplify your work life: Ways to change the way you work so you have more time to live*. New York: Hyperion.
- Williams, J. (2000). *Unbending gender: Why family and work conflict and what to do about it*. Oxford, UK: Oxford University Press.

## 67 Comunicación escrita

FACTOR V: HABILIDADES DE POSICIONAMIENTO ORGANIZATIVO  
GRUPO L: COMUNICACIÓN EFECTIVA

*Writing is a lot easier if you have something to say.*

Sholem Asch – Novelista judío norteamericano, de origen polaco

### Persona inexperta

- No se comunica bien por escrito
- Puede ser difícil captar lo que trata de decir
- Puede utilizar verbosidad o no la suficiente y puede cometer errores gramaticales y de uso
- El argumento de su redacción puede carecer de lógica
- No puede escribir para diferentes tipos de lectores; puede tener un solo estilo

*Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.*

SUBSTITUTOS: 5,15,27,37,47,49,51,65

### Persona experta

- Es capaz de escribir de manera clara y concisa en diferentes contextos y estilos de comunicación
- Puede comunicar mensajes que produzcan el efecto deseado

### Uso excesivo de esta habilidad

- Puede dedicar demasiado tiempo a elaborar mensajes
- Con mucha frecuencia intenta alcanzar la perfección, aun cuando basta con algo sencillo
- Puede criticar excesivamente el trabajo escrito de los demás

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 1,2,3,12,15,17,27,32,38,44,46,48,50,51,53,57,62

### Algunas causas

- Redacción aburrida
- Está demasiado ocupado
- Demasiadas palabras; demasiado largo
- Es difícil saber lo que quiere decir
- Desorganizado
- Problemas de gramática y con el uso del idioma
- No escribe para la audiencia

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (V) “Habilidades de posicionamiento organizativo”. Esta competencia se encuentra en el Grupo (L) “Comunicación efectiva” con: 49. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

Usted representa lo que escribe. El escribir bien significa comunicar al lector, de forma eficaz, lo que uno quiere que sepa. Ni más. Ni menos. La buena redacción respeta el tiempo y la inteligencia del lector. Aprenda a escribir como si tuviera solamente tres minutos para presentar un argumento a un grupo cuya opinión es importante para usted. La patrulla fronteriza lo ha parado y le pregunta por qué está allí. ¿Qué haría usted? Probablemente hablaría el idioma de la policía, expondría claramente lo que desea, utilizaría la cantidad mínima posible de palabras, se mostraría quejumbroso y resaltaría aquello que estuviera a su favor. Piense en lo que no haría. No divagaría o esperaría que adivinasen su argumento, no utilizaría palabras ambiguas o jerga que los pudiera confundir. Lo mismo se necesita para escribir bien. Utilice la menor cantidad de palabras que sea posible para comunicar su mensaje.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Le falta enfoque o claridad? Prepare un esquema antes de escribir.** Muchos escriben sin un plan. Miran una lista de cosas y las van eliminando. ¿Cuál es su objetivo? ¿Qué es lo más importante? Haga un esquema lógico de las partes más importantes para conseguir un objetivo determinado. ¿Cuáles cinco cosas quiere que

sepan y recuerden de cada parte? Cuando escriba, cualquier oración que no se relacione con el objetivo y los argumentos se debe eliminar. ¿Qué diría el lector ideal si se le entrevistara durante 15 minutos después de haber leído lo que usted ha escrito? ¿Quiénes conforman su audiencia? ¿Cuánto saben de la materia para que usted no tenga que repetir? ¿Cuánta información anterior debe incluir? ¿Qué preguntas tendrá la audiencia cuando lean lo que ha escrito? ¿Las ha pensado? ¿Cuál es el entorno para los lectores? ¿Cuánto tiempo les llevará leerlo? ¿Cuánto tiempo se demorarán? Elija algo que haya escrito últimamente y haga una prueba. ¿Tiene una tesis? ¿Tiene cada párrafo una frase sobre el tema o la materia? Si plantea una frase por párrafo, ¿se siguen los planteamientos en forma lógica? ¿*Quiere más ayuda?* – Ver el nro. 47 “Planificación”.

- **2. ¿Pierde la atención del lector? Aténgase al plan.** Siga los lineamientos que diseñó. Plantee su mensaje o propósito en una sola frase inicial o dos al principio del documento. Cualquier lector debería saber de inmediato por qué está leyendo el documento. Después haga un esquema de las tres, cuatro o cinco partes de su argumento que confirmen su tesis. Si añade más, los lectores no lo seguirán. ¿Qué es lo que llamará la atención del lector en la introducción y le hará leer su mensaje? ¿Una historia, un hecho, una comparación, una cita, una foto, una caricatura? ¿Cuáles son las cinco técnicas que va a utilizar para atraer y mantener su atención? ¿Qué estilo será el más apropiado? ¿Cuáles son sus prioridades y cómo las va a explicar? Algunos argumentos se explican mejor con ejemplos, otros con lógica y otros con hechos o historias. Se deben utilizar diferentes formas de presentación para poder atraer la atención de más gente.
- **3. ¿No se conecta con la gente? Escriba para un audiencia específica.** Desgraciadamente, por lo general un documento no tiene el mismo resultado ante todos los tipos de audiencia. Muchas veces tendrá que adaptar el tiempo de duración, el tono, la velocidad y el estilo de la presentación e incluso el mensaje a los diferentes tipos de públicos. Si está escribiendo un único mensaje para múltiples tipos de audiencia, trate de ver la diferencia entre ellos y adaptar su presentación de acuerdo a ello. Haga los ajustes apropiados. ¿Está escribiendo para los ejecutivos? Utilice un formato de resumen ejecutivo. Una sola página. Igual que su borrador. Al final, diga a la persona la decisión que le está pidiendo que tome. Si el ejecutivo demuestra interés, escriba otro documento más largo a continuación. ¿Se trata de un grupo de apoyo? ¿Qué recursos necesita usted para apoyar esta actividad? Posiblemente necesiten detalles para preparar el programa. ¿Se trata de algo legal? Necesitan el porqué, la historia, los paralelos en el mercado, información y análisis de los aspectos legales. ¿Se trata de los colaboradores directos? Necesitan los detalles de la implementación para entender los objetivos y resultados que se están considerando. Es decir, uno necesita escribir todo el documento y después dividirlo en partes para los diferentes tipos de audiencia. No trate de crear un documento extenso. ¿*Quiere más ayuda?* – Ver el nro. 15 “Orientación hacia el cliente”.
- **4. ¿Demasiada información? No presente demasiados detalles al lector que éste no necesite ni pueda utilizar.** Utilice los detalles solamente cuando sean esenciales para entender el argumento o la tesis que trata de presentar. ¿Cuáles son los cinco hechos que describen su mensaje? Aunque se esté escribiendo un informe largo, esos cinco hechos se deberán presentar en un párrafo o dos y no revelarlos de a poco. Los lectores se olvidarán del por qué están leyendo sobre cada problema (ya que estos tienen, por lo general, más de una causa) y se distraerán pensando en otros asuntos. Muy poca gente lee un almanaque; si su argumento consiste de datos, utilice unos pocos y el resto póngalos en apéndices.
- **5. ¿Es demasiado denso? Proporcione títulos y controles para el lector como lo hacen los periódicos.** Si el documento tiene más de dos o tres páginas, divídalo en partes con títulos como: “El problema de la adquisición”, “Por qué el sistema de adquisición está fallando”, “Opciones de adquisición”, “Preguntas por responder”, etc.
- **6. ¿Es difícil de entender? No pierda a su lector con el uso incorrecto de palabras.** Elimine palabras como: muy, estupendo, excitante, etc. La mayoría de los adjetivos y adverbios no añaden nada y causan que el lector lo considere una exageración o que haga una pausa. Los argumentos se presentan con lógica y hechos. Evite las palabras abstractas en cadena, generalmente sustantivos como “óptima interfaz personal”. Sustitúyalas con equivalentes conocidos. La aburrida cadena de sustantivos anterior significa “la mejor forma en que la gente puede comunicarse”. Como todos los procesadores de textos tienen un diccionario de ideas afines en ellos, utilícelo si es necesario. Use un corrector de ortografía para corregir errores y para localizar palabras mal utilizadas, como por ejemplo, inexplicable (por inexplicable) u orientar (por oriente). El mal uso es más difícil de detectar. Tal vez el modo más fácil es hacer que alguien le revise su gramática. Otra estrategia más difícil pero que puede beneficiarlo en el futuro, es conseguir una guía simple sobre los problemas gramaticales más comunes y cómo evitarlos.
- **7. ¿No capta la atención? Use la acción y los medios visuales.** Anime sus documentos. Cuando sea posible, utilice palabras que se puedan relacionar con imágenes. Los argumentos que puedan ser visuales o que tengan más vida se recuerdan mejor. ¿Puede hacer ver al lector el problema de la adquisición? (“Las cajas llegaban

hasta el techo y bloqueaban dos filas”). Cambie la longitud de las oraciones y el tipo de letra. Demasiados escritores utilizan varias oraciones simples en cadena que se alargan con muchas palabras de relleno. Sustantivar los verbos hace que la escritura sea pesada; diga “X organizó...” y no “La organización se consiguió a través de...”. Emplee la voz activa. Evite los “es” y “son”, la negación doble cómo “no está mal” o insultos implícitos como “no muy bien”. Diga lo que quiere decir en voz activa: Si la frase tiene múltiples comas, o cláusulas múltiples, será demasiado larga. Dígalo en voz alta. ¿Lo podría decir con la mitad de las palabras? Las oraciones largas, por lo general, se crean al convertir el sujeto de la oración en el complemento. En “Los empleados son inspirados por X, Y, y Z” se utiliza la voz pasiva. Decida lo que inspira a los empleados y póngalo primero. Pruebe un cierto aire dramático. En contraste con lo que se dice en el punto anterior, si se quiere resaltar algo, póngalo al final: “En conclusión, haciendo X las ganancias aumentaron un 14%” es más directo y se entiende mejor que “Las ganancias aumentaron un 14% debido a...”

- 8. ¿Es redundante? Reduzca las repeticiones.** Si repite demasiado la información, su segunda o tercera declaración o calificador, por lo general, será lo mejor. Con frecuencia escribimos algo, decidimos que necesita clarificación y escribimos otra oración o dos para explicar la primera. Cuando se lee esto, nos damos cuenta que estamos repitiendo lo que habíamos dicho y eliminamos las últimas oraciones, lo que hace el problema mayor. Primero compruebe las últimas oraciones para ver si son mejores que la primera; si no lo son haga una de todas ellas.
- 9. ¿Tiene dificultades para expresar su argumento por escrito? Escriba como habla.** La mayoría de la gente que no escribe bien, habla mejor de lo que escribe. Utilice esto para su beneficio. Haga un discurso de su argumento con un amigo, utilice una grabadora o compre un programa de informática de reconocimiento de palabras. Después reduzca su argumento a un formato lógico para ponerlo por escrito.
- 10. ¿Se comprende mejor cuando lo dice? No siempre escriba como habla.** Tenga cuidado con los comentarios graciosos o de humor. Lo que es gracioso para una persona puede parecer cínico en un renglón. No utilice palabras fuertes. Aunque las utilice al hablar porque tiene una voz suave, por escrito parecerán duras e intransigentes. Tenga cuidado con la jerga y otras palabras rimbombantes que aburren al lector y le confunden. Utilizarlas al hablar puede estar bien, porque se pueden apreciar las reacciones de las personas y se las puede entender mejor; por escrito, usted no puede ver a sus lectores. Y nunca, pero nunca, escriba cuando esté enojado. Si lo hace, pospóngalo para el día siguiente. Léalo, extraiga los puntos, vuelva a redactarlos y luego arroje el misil original a la basura. Esto es lo que Lincoln solía hacer y tuvo bastante éxito.

#### Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto

- Prepare un discurso para uno de sus superiores en la organización.
- Trabaje en un equipo que esté preparando por escrito una propuesta para obtener una subvención significativa a través del gobierno o de una fundación, o para conseguir fondos para una actividad.
- Haga una propuesta por escrito sobre una nueva norma, proceso, misión, contrato, producto, servicio o sistema, preséntela y “véndala” a la alta gerencia.
- Diseñe la declaración de la misión (objetivos y miras) de la empresa, propuesta de normas, contrato u objetivos y obtenga las opiniones e impresiones de otras personas.
- Escriba comunicados de prensa públicos para la organización.

*Do but take care to express yourself in a plain, easy manner,  
in well-chosen, significant and decent terms, and to give a harmonious  
and pleasing turn to your periods: study to explain your thoughts,  
and set them in the truest light, labouring as much as possible,  
not to leave them dark nor intricate, but clear and intelligible.*

Miguel de Cervantes – Dramaturgo, poeta y autor español

#### Lecturas sugeridas

- Abell, A. (2003). *Business grammar, style & usage: The most used desk reference for articulate and polished business writing and speaking by executives worldwide*. Boston, MA: Aspatore, Inc.
- Alred, G. J., Brusaw, C. T., & Oliu, W. E. (2006). *The business writer's handbook* (8th ed.). New York: St. Martin's Press.
- Appleman, J. E. (2008). *10 Steps to successful business writing*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Bailey, E. P., Jr. (2007). *Writing and speaking at work* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Baldoni, J. (2003). *Great communication secrets of great leaders*. New York: McGraw-Hill.
- Bond, A. (2005). *300+ Successful business letters for all occasions* (2nd ed.). Hauppauge, NY: Barron's Educational Series.

- Booher, D. (2001). *E writing: 21st Century tools for effective communication*. New York: Pocket Books.
- Bovée, C. L., & Thill, J. V. (2007). *Business communication today* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Cunningham, H., & Greene, B. (2002). *The business style handbook: An A-to-Z guide for writing on the job with tips from communications experts at the Fortune 500*. Chicago: McGraw-Hill.
- Davis, K. (2005). *The McGraw-Hill 36-hour course in business writing and communication*. New York: McGraw-Hill.
- Dumaine, D. (2004). *Write to the top: Writing for corporate success*. New York: Random House Trade Paperbacks.
- Ellison, P. T., & Barry, R. E. (2006). *Business English for the 21st century* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Harvard Business School Press. (2003). *Business communication*. Boston: Harvard Business School Press.
- Iacone, S. J. (2003). *Write to the point: How to communicate in business with style and purpose*. Franklin Lakes, NJ: Career Press.
- Lindsell-Roberts, S. (2004). *Strategic business letters and e-mail*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Meyer, V., Sebranek, P., & Van Rys, J. (2004). *Write for business*. Burlington, WI: UpWrite Press.
- O'Quinn, K. (2006). *Perfect phrases for business letters*. New York: McGraw-Hill.
- Picardi, R. P. (2001). *Skills of workplace communication: A handbook for T & D specialists and their organizations*. Westport, CT: Quorum Books.
- Ryan, K. (2003). *Write up the corporate ladder: Successful writers reveal the techniques that help you write with ease and get ahead*. New York: AMACOM.

## **Las 19 Limitaciones y topes de carrera**

*No hay competencias de 68 a 80 o de 91 a 100.*

*Esos números están reservados para adiciones futuras.*

*Las Dimensiones de desempeño (numeradas 81-90)  
se encuentran en FYI™ For Performance Management.*

## 101 Incapaz de adaptarse a las diferencias

FACTOR VII: PROBLEMAS CON LA GENTE

GRUPO V: NO SE RELACIONA BIEN CON LOS DEMÁS

*The world hates change, yet it is the only thing that has brought progress.*

Charles F. Kettering – Inventor norteamericano

### Problema

- Tiene problemas para trabajar y adaptarse a nuevos jefes, estrategias, planes y programas, culturas y filosofías
- Puede discrepar inadecuadamente y verbalmente de sus superiores sobre tareas, valores morales, estrategias y tácticas
- No se relacionaría bien con personas que no compartan sus ideas

### No es un problema

- Se adapta a los cambios sin dificultad
- Rebate opiniones de forma constructiva pero después se adapta a los cambios
- Defiende aquello con lo que no está totalmente de acuerdo
- Se somete al período de transición sin dificultad en situaciones nuevas y diferentes
- Se relaciona bien con los superiores
- Tolera bien a los que no son muy competentes
- Puede solucionar conflictos de la forma más justa
- Acepta las ideas de los demás

### Algunas causas

- Arrogante
- No puede manejar los puntos de vista conflictivos
- Defensivo
- Se mantiene con la esperanza de conseguir las cosas sin cambiar
- Le gustan demasiado sus propias ideas
- Se arriesga poco
- Limitado en posibilidades e intereses
- No está abierto a las nuevas ideas
- No es estratégico
- Perfeccionista
- Poca astucia en las relaciones interpersonales
- Prefiere lo ya probado
- Problemas con personas en puestos de autoridad
- Problemas con la diversidad
- Valores rígidos
- Demasiado ocupado para cambiar
- Se siente demasiado cómodo
- Muy listo y triunfador

### Otras Causas

SER UNA PERSONA INEXPERTA EN: 2,4,8,11,16,21,32,33,40,45,46,48,55,56,58,61,64

USAR EN EXCESO: 9,16,22,29,32,35,39,47,52

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VII) (S1) "Problemas con la gente". Esta competencia se encuentra en el Grupo (V) "No se relaciona bien con los demás" con: 106, 108, 112. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

Ésta ha llegado a ser una de las razones (si no la más común) por la cual la gente prometedora se mete en problemas. Aunque esté actuando bien ahora, la gente afirma que usted es inflexible o que no puede tolerar el desacuerdo. Es posible que esté cómodo donde está y no le guste los cambios; pueden haber ciertos tipos de representantes de la autoridad con los que le resulta difícil tratar. No se mantiene al tanto ni tampoco se renueva.

## Algunas soluciones

- **1. ¿Se pone a la defensiva? Solicite sugerencias e información.** Adoptar actitudes defensivas y ser arrogante son los dos obstáculos principales para adaptarse al cambio. Las personas arrogantes o con actitudes defensivas reciben menos información que los demás. No escuchan. e interrumpen. Ven el cambio como una amenaza hacia ellos mismos y una censura de su actual forma de pensar y proceder. A la gente no le gusta trabajar con personas defensivas y arrogantes. Estas personas frecuentemente se encuentran fuera de los medios de información y averiguan los cambios hechos más tarde, aumentando así sus reacciones habituales defensivas. Incluso, aunque pueda que no sea verdad, la arrogancia y las actitudes defensivas se consideran como reacciones de resistencia hacia las opiniones de los demás y, por consiguiente, a los cambios. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 104 “Arrogante” y el nro. 108 “Actitudes defensivas”.*
- **2. ¿Se resiste a las nuevas ideas? Pruebe cosas nuevas y deles una oportunidad.** La gente dice que usted está estancado en el pasado. Por alguna razón, se resiste a cualquier cosa o persona nueva o diferente. Es el último en aceptar nuevas iniciativas. Le gusta que le prueben todo para decidirse; tenemos que demostrárselo antes de que actúe. Los resultados de las encuestas hechas en una firma de ubicación laboral han demostrado que los que tienen más probabilidades de ser despedidos durante una reducción de personal tienen buenos conocimientos técnicos e individuales, pero poca habilidad de aprendizaje para aprender lo nuevo o diferente. Uno no puede sobrevivir hoy en día sin adquirir nuevas habilidades y sin renovarse. No queda mucho lugar para los que están estancados en el pasado. En su trato diario con la gente, su forma de proceder puede parecer reacia hacia nuevos o diferentes puntos de vista. Su primer trabajo es concluir su programa de evaluador/rechazador y aprender a escuchar más. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 33 “Capacidad para escuchar”.* Haga más preguntas: “¿Cómo llegó a la conclusión de que un cambio es necesario? ¿Prefiere el cambio a lo que se está haciendo ahora?” Si no está de acuerdo, presente sus razones primero. Después acepte las críticas a sus respuestas. Considere la naturaleza del problema o de la estrategia que se intenta cambiar: “¿Qué estamos tratando de resolver? ¿Cuál es el factor causante? ¿Qué preguntas se deben hacer y responder? ¿Qué normas objetivas podemos utilizar para medir el éxito?”
- **3. ¿Cree que lo sabe todo? Haga una pausa para escuchar, hacer preguntas y considerar puntos de vista alternativos.** Respuestas. Soluciones. Conclusiones. Declaraciones. Órdenes. Esta es la esencia de los renuentes y los reacios. Expresa sus ideas demasiado pronto. Tiene reacciones bruscas. Puede que esto le esté causando problemas. Se precipita a las conclusiones, rechaza categóricamente lo que los demás dicen sobre la necesidad del cambio, utiliza palabras peligrosas en un tono absolutista. La gente lo ve entonces como una persona cerrada y combativa. Lo peor es que pueden creer que usted piensa que ellos son tontos o que no están bien informados por haber sugerido el cambio. Use palabras más amables – “Otro factor es...”, “Yo veo esto de forma ligeramente diferente”, “Creo que el problema es más del tipo...” Por lo general la gente responde bien a los calificadores; luego usted puede expresar su idea directamente. Dé a la gente la oportunidad de hablar sin interrupción. Si se le considera intolerante o cerrado, las personas vacilarán con las palabras en su prisa por hablarle, o resumirán sus argumentos ya que darán por hecho que usted no los está escuchando de todas formas. Haga una pregunta, acepte el que no estén de acuerdo con usted, repita calmadamente el argumento que ellos le presentan, déjeles que se expliquen a pesar de todo. Antes de decir algo agregue una pausa de 15 segundos durante las transacciones y añada dos preguntas aclaratorias por cada transacción, para indicar que está escuchando y quiere entender la necesidad del cambio. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 33 “Capacidad para escuchar” y el nro. 41 “Paciencia”.*
- **4. ¿Demasiado inflexible? Exprese sus valores en forma bien clara.** Es posible que se le considere inflexible y sin deseos de aceptar, o incluso ver, los valores de los demás. *Vea “Abuso de la habilidad” del nro. 22 “Ética y valores”.* La inflexibilidad, con frecuencia, se produce debido a experiencias en la infancia y durante el periodo de tiempo que empezamos a ser adultos. Uno debe saber por qué se tienen esos valores y analizar si son apropiados aquí. Las declaraciones de creencias son dictámenes – un verdadero valor avala la evaluación de las acciones; usted puede decir porque cree en ese valor, que rol juega en diferentes situaciones y que sucede cuando entra en conflicto con otros valores. Es posible que usted haya reducido sus creencias a preceptos estrictos.
- **5. ¿Es renuente por elección? Evalúe ideas, no personas.** *¿Se adapta a algunas cosas, pero no a otras?* Probablemente pone a la gente en una clasificación positiva o negativa y señala el no estar de acuerdo con ellos al ponerlos en la negativa. Es posible que haga clasificaciones de grupos buenos y grupos malos – género, raza, edad, origen. Aprenda a entender sin aceptar o juzgar. Escuche, tome notas, haga preguntas y sea capaz de entender el argumento que le presentan de la mejor forma. Elija algo del argumento con lo que esté de acuerdo. Presente su argumento sólo en relación al problema – por qué piensa que ésta es la mejor forma de lidiar con un problema sobre el cual hay un acuerdo mutuo. El observador no debería saber la evaluación que

usted ha hecho de la gente o de sus argumentos. Busque a alguien que sea un observador justo y pídale su opinión. ¿Fui justo? ¿He tratado a todos por igual? ¿Se basaban mis objeciones en razonamientos relacionados con las normas y no directamente con la gente?

- 6. ¿Se siente demasiado cómodo? Encuentre nuevas soluciones.** Es posible que no quiera salir de su zona de bienestar, en donde se encuentra más cómodo. Depende de soluciones históricas, ya probadas. Utiliza lo que sabe y ha visto o hecho antes, por lo que se resiste a todo lo que no conoce o no comprende. Cuando tenga que confrontar un nuevo tema, reto o problema, primero averigüe lo que lo está causando. No vaya en un principio a su pasado para obtener soluciones o conclusiones. Siga preguntándose el porqué, vea cuántas razones puede observar y en cuántas casillas de clasificación las puede ordenar. Esto aumenta la probabilidad de llegar a una solución mejor, ya que usted puede ver más conexiones. Busque modelos en la información, no sólo la recopile. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 51 “Resolución de problemas”.*
- 7. ¿Necesita una nueva perspectiva? Apóyese en los novatos para obtener perspectivas valiosas.** Es posible que sea muy inteligente o que sea bastante experto en su campo. Puede que trabaje con gente que no tenga tantos conocimientos como usted ni que esté tan bien informada. Es posible que usted se encuentre en un lugar donde pueda dictar lo que se debe hacer. Cuando gente menos experimentada sugiere un cambio, puede rechazarlo de inmediato. Pero no tiene por qué hacerlo en forma hiriente ni menoscabarlos. Los estudios relacionados con la creatividad han demostrado que las personas con menos conocimientos sobre algo en particular pueden contribuir con algo especial y pueden hacer sugerencias valiosas, ya que no están “atrapadas” en los conocimientos. Necesita recurrir a una persona creativa y explicarle qué piensa sobre la necesidad del cambio, no expresar solamente sus soluciones. Dígale cuál cree que es el problema, que preguntas hace falta hacer y responder, cómo las encontraría y cuales cree que podrían ser las soluciones posibles. Escuche lo que el experto tenga que decir.
- 8. ¿Falta de perspectiva? Amplíe sus horizontes.** Primero vea el nro. 5 “Agudeza en los negocios”, el nro. 46 “Perspectiva” y el nro. 58 “Agudeza estratégica”. Después, haga un estudio independiente de los temas en que no se esté de acuerdo y describa su propia perspectiva. Tenga la delicadeza de analizar las soluciones propuestas por los demás como si estas también fueran válidas.
- 9. ¿Está listo para experimentar algo nuevo? Adopte el cambio al principio.** Encuentre algo nuevo, alguna técnica, programa de informática, herramienta, sistema, proceso o habilidad relacionado con su actividad. Hágase un experto en ello, en privado. Lea libros sobre la materia. Certifíquese. Visite algún lugar donde ya se haya puesto en práctica. Después sorprenda a todos y sea el primero en integrarlo en su trabajo. Convenza a los demás de su utilidad. Enséñelo a los demás. Intégrele a su trabajo.
- 10. ¿Está listo para ser abierto? Determine la causa raíz.** Donde corresponda en el capítulo “Algunas Causas”, usted tendrá que trabajar en el nro. 3 “Accesibilidad” y el nro. 31 “Astucia en las relaciones interpersonales”. Hasta que no demuestre en forma constante que está abierto a los demás e interesado en lo que tengan para decir, comparta con ellos lo que no tiene que compartir, invite a la gente a hablar con usted y luego los escuche, no logrará muchas cosas con este esfuerzo. Tendrá que insistir, aguantar rechazos y quizás algunos comentarios desdeñosos o de personas enojadas para encontrar el equilibrio de la situación. Ensaye mentalmente para que la situación no le tome por sorpresa. Será raro el grupo de personas que no responda a sus tentativas sin molestarle un poco, ya que ellas se han sentido ofendidas por usted en el pasado.

#### **Tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Haga las paces con un enemigo o con alguien a quien haya desilusionado con un producto o servicio, o con alguien con quien tenga o haya tenido problemas o no se lleve muy bien.
- Dirija una negociación difícil con un cliente interno o externo.
- Dirija un grupo de personas resistentes con la moral baja durante un proyecto o cambio impopulares.
- Trabaje en un proyecto que incluya un viaje y el estudio de un asunto internacional, una adquisición, una joint venture e informe a la gerencia.
- Vaya de viaje de negocios a un país extranjero que no haya visitado antes.

*It is not our differences that divide us. It is our inability  
to recognize, accept, and celebrate those differences.*

Audre Lorde – Poeta, profesor y activista norteamericano

#### **Lecturas sugeridas**

Badowski, R. (with Gittines, R.). (2003). *Managing up: How to forge an effective relationship with those above you.* New York: Currency.

- Beyerlein, M. M., Freedman, S., McGee, C., & Moran, L. (2002). *Beyond teams: Building the collaborative organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Calzada, L. (2007). *180 Ways to effectively deal with change: Get over it! Get with it! Get to it!* Flower Mound, TX: Walk the Talk Company.
- Cartwright, T. (2003). *Managing conflict with peers*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Cloke, K., & Goldsmith, J. (2000). *Resolving conflicts at work: A complete guide for everyone on the job*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cloke, K., & Goldsmith, J. (2005). *Resolving conflicts at work: Eight strategies for everyone on the job* (Rev. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Forsyth, P. (2007). *Manage your boss: 8 Steps to creating the ideal working relationship*. London: Cyan Communications.
- Fullan, M. (2004). *Leading in a culture of change: Personal action guide and workbook*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gerzon, M. (2006). *Leading through conflict: How successful leaders transform differences into opportunities*. Boston: Harvard Business School Press.
- Goldsmith, M., & Reiter, M. (2007). *What got you here won't get you there: How successful people become even more successful*. New York: Hyperion.
- Harvard Business School Press. (2007). *Managing stress* (Pocket Mentor). Boston: Harvard Business School Press.
- Harvey, C. P., & Allard, M. J. (2008). *Understanding and managing diversity: Readings, cases, and exercises* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kantor, S., Kram, K. E., & Sala, F. (2008). Change factor: Making the case for executive adaptability. *Leadership in Action*, 27(6), 8-12.
- Lukaszewski, J. (2008). *Why should the boss listen to you? The seven disciplines of the trusted strategic advisor*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moran, R. T., Harris, P. R., & Moran, S. V. (2007). *Managing cultural differences: Global leadership strategies for the 21st century* (7th ed.). Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Pascale, R. T., Millemann, M., & Gioja, L. (2001). *Surfing the edge of chaos: The laws of nature and the new laws of business*. New York: Three Rivers Press.
- Popejoy, B., & McManigle, B. J. (2002). *Managing conflict with direct reports*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Salkowitz, R. (2008). *Generation blend: Managing across the technology age gap*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Scott, S. (2004). *Fierce conversations: Achieving success at work and in life, one conversation at a time* (Rev. ed.). New York: Viking Press.
- Sharpe, D. A., & Johnson, E. (2002). *Managing conflict with your boss*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Sindell, M., & Sindell, T. (2006). *Sink or swim: New job. New boss. 12 Weeks to get it right*. Avon, MA: Adams Media.
- Waitzkin, J. (2008). *The art of learning: An inner journey to optimal performance*. New York: Free Press.
- Wall, S. J. (2004). *On the fly: Executing strategy in a changing world*. New York: John Wiley & Sons.
- Wilkinson, D. (2006). *The ambiguity advantage: What great leaders are great at*. Hampshire, England: Palgrave Macmillan.

## 102 Mal administrador

FACTOR VIII: PROBLEMAS CON LOS RESULTADOS

GRUPO Z: NO BRINDA RESULTADOS

*The triumph over anything is a matter of organization.*

Kurt Vonnegut – Novelista y ensayista norteamericano

### Problema

- Tiene poca orientación hacia los detalles
- No cumple con los programas establecidos
- Adquiere demasiados compromisos que luego no puede cumplir
- Pasa por alto detalles claves
- Olvida compromisos verbales
- Tiene que hacer grandes esfuerzos para cumplir en el último momento
- Sigue adelante dejando tareas pendientes

### No es un problema

- Es una persona organizada y detallista
- Es confiable – observa atentamente el trabajo en proceso; recuerda los compromisos
- Es buen administrador; mantiene las cosas bajo control
- Establece prioridades rigurosas
- Utiliza bien el tiempo
- Se niega a tomar más trabajo si sabe que no puede cumplir con ello
- Finaliza casi siempre en la fecha determinada

### Algunas causas

- No puede decir que no a la gente; acumula demasiado trabajo
- Impaciente
- No entiende bien el proceso apropiado tal como lo ven otros
- Poca organización mental
- Poco sentido del paso del tiempo
- Deja las cosas para mañana
- Demasiado ocupado para organizarse

### Otras Causas

SER UNA PERSONA INEXPERTA EN: 12,13,16,18,20,23,24,27,34,35,36,39,41, 47,50,52,59,62,67

USAR EN EXCESO: 1,9,14,24,28,46,58,65

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VIII) (S2) “Problemas con los resultados”. Esta competencia se encuentra en el Grupo (Z) “No brinda resultados” con: 118. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

La gente tiene diferentes opiniones sobre la organización personal, desde el perfeccionismo, donde todo tiene que ser perfecto, hasta el típico profesor desordenado y de mente ausente que nunca sabe donde están las cosas y nunca llega a tiempo a ninguna parte. Existen, en verdad, dos temas. El primero se trata sobre la desorganización personal. La consecuencia es tener muchas tareas, atrasarse con los compromisos, trabajar más horas para estar al día, perder documentos importantes, olvidar reuniones, no terminar las tareas que habrá que completar más tarde, etc. Esto lleva a la ineficiencia personal y al uso ineficaz del tiempo y de los recursos personales. El segundo tema es todavía mucho peor que el primero. Es el trastorno que causa su desorganización personal en los procesos dirigidos por otras personas. Cuando sus informes llegan tarde, otros se retrasan. Cuando usted llega tarde, los demás tienen que esperar. Cuando no se completa el formulario correctamente, otra persona tiene que tomarse el tiempo para corregirlo. Muchos individuos van por la vida felizmente desorganizados y desordenados. La clave es el efecto que tienen en la gente que los rodea.

## Algunas soluciones

- 1. ¿No sabe por donde comenzar? Haga una lista de cosas para arreglar.** Haga una prueba a las personas para las que trabaja, con las que trabaja y a las que trabajan para usted para crear una lista de las equivocaciones administrativas que usted comete y que les causan más problemas. Asegúrese de pedirles que creen la lista. De esta forma usted podrá saber lo que tiene que solucionar primero. Si soluciona las 10 más importantes que tiene, eso puede ser suficiente y el resto puede permanecer igual.
- 2. ¿Está excedido en tareas? Administre el tiempo correctamente.** La distribución personal del tiempo es una tecnología conocida. Existen varios libros sobre el tema y cursos muy buenos a los que puede asistir. También existen productos en el mercado para ayudar a uno a organizar su tiempo. Muchos de los cursos incluyen prácticas en utilizar las agendas y software que pueden ayudarle a organizar su tiempo mejor. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 62 “Administración del tiempo”.*
- 3. ¿Es usted desorganizado? Organícese.** Divida en dos grupos lo que tiene que hacer – lo que tiene que hacer para usted mismo y lo que tiene que hacer para alguien más o que pueda afectar a otros. Haga primero lo que se encuentra en el segundo grupo. Después divida el otro grupo en tres partes: lo que es crítico para cumplir con la misión impuesta, lo importante y lo que puede esperar. Hágalos en ese orden.
- 4. ¿Necesita más ayuda? Contrate personas con habilidades organizativas.** Si tiene el lujo de tener un auxiliar o un secretario, ambos deben organizar su tiempo. Elija a alguien que sea sincero, que le defenderá y que le ayude a triunfar.
- 5. ¿Entorno laboral desorganizado? Contenga el desorden.** Haga menos obvia su desorganización. Compre un escritorio que pueda cubrir cuando tenga invitados en su oficina o cubículo. Si tiende a amontonar papeles en su escritorio, póngalos en una estantería con departamentos. Compre un escritorio en forma de L, utilice una mesa para sus montones de papeles y el otro manténgalo limpio para trabajar solamente en el proyecto que tenga entre manos. Ponga la mesa de los montones de papel en la parte de atrás junto a la pared. Destine una parte de su oficina a un par de sillas y una mesa y nunca ponga nada en ella; utilícela para los visitantes. Para indicar a otros que usted sabe que no es muy ordenado, enmarque este dicho y póngalo en la pared: “Si un escritorio abarrotado demuestra una mente abarrotada, ¿qué demuestra un escritorio vacío?”
- 6. ¿Se interponen las preferencias personales? Concéntrese en las prioridades.** No trabaje de acuerdo a sus sentimientos. No organice su trabajo según lo que le gusta hacer y posponga lo que no le gusta hacer. Este es uno de los motivos por los que la gente sufre problemas de organización. Haga primero lo que tenga prioridad. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 50 “Establecimiento de prioridades”.*
- 7. ¿No logra cumplir con sus compromisos? Deje que otros lo ayuden a priorizar.** Pregunte a sus clientes internos y externos sobre el orden en que necesitan los pedidos. Si va a haber un retraso irremediable, envíe un mensaje por correo electrónico, una nota o tarjeta, o llame por teléfono y comuníqueles la fecha en que cumplirá con lo que usted prometió. Solamente podrá hacer esto una vez.
- 8. ¿Dificultades para cumplir con las fechas límite? Establezca su propia fecha límite.** Establezca una fecha límite para usted anterior a la verdadera. Dele algunas cosas que no pueda hacer usted mismo. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 18 “Delegación”.*
- 9. ¿No le interesa? Verifique su actitud hacia las tareas administrativas.** Algunos ignoran esta necesidad porque no la consideran importante; la palabra administración parece banal. El problema es, ¿qué más dice esto de usted? Lo más probable es que indique a las personas lo que usted hace excesivamente. La gente puede pensar que a usted le gusta actuar dejando a su paso muchos problemas, es creativo y está ocupado en demasiadas tareas; o que usted es un estratega o un visionario que aborrece los detalles, lo que indica a los demás que lo que hacen no es muy importante. La gente ve esto como una muestra de arrogancia; y con toda razón. Para encontrar la causa, considere sus fortalezas y aprenda a aceptar la crítica en esta área.
- 10. ¿No es confiable? Cree confianza.** Lo más importante acerca de esta necesidad es que la gente no confía en los que son desorganizados, especialmente si usted hace notar que no le importa mucho. Sienten que no pueden contar con usted, que muchas de sus acciones les crearán caos. Sólo eliminará el problema si actúa como un administrador responsable en forma consistente.

## Tareas que se desempeñan en el propio puesto

- Dirija un proyecto de reducción de costes.
- Ayude con el cierre de una fábrica, oficina regional, línea de productos, un negocio, una operación, etc.
- Planifique una reunión, conferencia, convención, exposición comercial, evento, etc., fuera del centro.
- Dirija la compra de un importante producto, equipo, material, programa o sistema.
- Trabajar en un equipo de simplificación de procesos para eliminar pasos y costes de un proceso.

*It is vain to do with more what can be done with less.*  
William of Occam – Fraile franciscano, escolástico y filósofo inglés

### **Lecturas sugeridas**

- Allen, D. (2003). *Getting things done: The art of stress-free productivity*. New York: Penguin Books.
- Bossidy, L., & Charan, R. (with Burck, C.). (2002). *Execution: The discipline of getting things done*. New York: Crown Business.
- Byfield, M. (2003). *It's hard to make a difference when you can't find your keys: The seven-step path to becoming truly organized*. New York: Viking Press.
- Charan, R. (2007). *Know-how: The 8 skills that separate people who perform from those who don't*. New York: Crown Business.
- Cramer, K. D. (2002). *When faster harder smarter is not enough: Six steps for achieving what you want in a rapid-fire world*. New York: McGraw-Hill.
- Crouch, C. (2005). *Getting organized: Improving focus, organization, and productivity*. Memphis, TN: Dawson Publishing.
- Cunningham, M. J. (2006). *Finish what you start: 10 Surefire ways to deliver your projects on time and on budget*. Chicago: Kaplan Business.
- Dittmer, R. E., & McFarland, S. (2008). *151 Quick ideas for delegating and decision making*. Franklin Lakes, NJ: Career Press.
- Dodd, P., & Sundheim, D. (2005). *The 25 best time management tools and techniques: How to get more done without driving yourself crazy*. Windham, NH: Peak Performance Press.
- Dotlich, D. L., Cairo, P. C., & Rhinesmith, S. H. (2006). *Head, heart, and guts: How the world's best companies develop complete leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Drucker, P. F. (2006). *The effective executive* (Rev. ed.). New York: HarperBusiness.
- Emmett, R. (2000). *The procrastinator's handbook: Mastering the art of doing it now*. New York: Walker & Company.
- Herman, S. (Ed.). (2002). *Rewiring organizations for the networked economy: Organizing, managing, and leading in the information age*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Hoover, J. (2007). *Time management: Set priorities to get the right things done*. New York: HarperCollins Business.
- Hutchings, P. J. (2002). *Managing workplace chaos: Solutions for handling information, paper, time, and stress*. New York: AMACOM.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *Execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Limoncelli, T. A. (2005). *Time management for system administrators*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.
- Whipp, R., Adam, B., & Sabelis, I. (Eds.). (2002). *Making time: Time and management in modern organizations*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Winston, S. (2001). *The organized executive: The classic program for productivity: New ways to manage time, people, and the digital office*. New York: Warner Business.

## 103 Demasiado ambicioso

FACTOR VII: PROBLEMAS CON LA GENTE  
GRUPO W: ES EGOCÉNTRICO

*It is better to deserve honours and not have them  
than to have them and not to deserve them.*

Mark Twain – Humorista, escritor satírico y conferencista

### Problema

- Se concentra excesivamente en subir en su carrera, a veces a costa de los demás
- Está dispuesto/a a hacer cualquier cosa con tal de ascender, aunque ello implique pasar por encima de los demás
- Desempeña su trabajo principalmente para complacer a sus superiores y lograr el ascenso

### No es un problema

- Se toma con calma el ascender en su carrera
- Se concentra en hacer las cosas bien
- Deja que los resultados hagan la promoción
- Ayuda a los demás a mejorar
- Les da crédito por sus éxitos
- Es modesto en cuanto a lo que consigue

### Algunas causas

- Individualista
- Excesivamente agresivo
- Poca habilidad política
- Problemas con la confianza
- Evaluación poco realista de sí mismo

### Otras Causas

SER UNA PERSONA INEXPERTA EN: 19,22,29,42,60,66

USAR EN EXCESO: 1,4,6,8,21,27,38,42,43,48,53,54,57,66

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VII) (S1) "Problemas con la gente". Esta competencia se encuentra en el Grupo (W) "Es egocéntrico" con: 104, 105, 107, 109, 119. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

La mayoría de la gente que conocemos tiene ambición. La ambición es buena. Es la que nos hace triunfar y querer mejorar. Ser demasiado ambicioso significa que da mucha importancia a este aspecto. Se da a conocer de un modo demasiado activo. Comete errores a nivel político en cuanto a quién se dirige para pedir un ascenso. En caso extremo, la gente se pregunta si a usted le importa en absoluto el trabajo del presente, ya que siempre está hablando de cambiar de posición. Se preguntan si se aprovecha de los demás para tener éxito. Si trata de hacerle sombra a sus rivales. Se preguntan si toma atajos para avanzar. Se preguntan si realmente se preocupa por los demás o simplemente los utiliza en su propio beneficio. Los demás pueden o no concordar con su competencia, pero piensan que gasta mucho tiempo y esfuerzo en promoverse.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Impaciente por ascender? Concéntrese en el desempeño.** La nata de la leche se forma en la superficie. Construya una trampa para ratones mejor y el mundo abrirá un camino hasta su puerta. Quizás esto no ocurra, pero un buen trabajo siempre atraerá atención. La gente que avanza en la vida tiene dos características: ejecutan siempre bien su trabajo y se dan a conocer lo suficiente como para que se les reconozca. Los resultados de las investigaciones son claros: a la larga, a las personas que triunfan se las considera, ante todo, individuos que persisten en la resolución de problemas en cualquier trabajo que tienen. Prestan mucha más atención al presente que al futuro. Su trabajo les hace más visibles para los demás que sus palabras. Asegúrese de que su rendimiento sea estelar antes de hablar sobre su próximo trabajo o de pedirlo, o de quejarse sobre el ascenso que cree que perdió. También asegúrese de que los demás no crean que casi cualquiera podría haber

conseguido lo que usted logró. Asegúrese de que sus logros sean inusuales antes de que diga algo – nada le hará más daño que los gerentes piensen que usted no sabe la diferencia entre el desempeño normal y el ejemplar.

- 2. ¿Se promueve en exceso a usted mismo? Dedíquese a la autopromoción selectiva.** Elija sus batallas con cuidado. El promocionarse uno mismo tiene que hacerse con mucho tino político. No abuse de su bienvenida. Aunque las personas se muestran por lo general positivas con respecto a la autopromoción moderada, también rechazan rápidamente lo que consideran excesivo o una autopromoción que es demasiado llamativa. ¿Quién es el que verdaderamente importa? Hable con ellos una o dos veces con cuidado y moderación. No comparta sus ambiciones con personas que no tienen injerencia en su futuro. Y jamás hable mal de sus competidores para obtener una promoción. Esto dirá más de usted que de ellos. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 38 “Agilidad organizativa” y el nro. 48 “Agudeza política”.*
- 3. ¿Reduciendo la calidad? Asuma la responsabilidad.** ¿Cómo fueron o van a ser sus evaluaciones en el nro. 29 “Integridad y confianza” y en el nro. 22 “Ética y valores”? Si han sido o serían altas, entonces no continúe leyendo. Si son promedio, puede parecer poco útil para los demás. ¿Cuánto tiempo dedica a ayudar a los demás a resolver problemas y cuánto tiempo a su propio programa? ¿Se le considera un individualista? ¿Ayuda a sus compañeros, ayuda a que mejoren sus colaboradores directos, trata de verdad de formar un equipo? Si sus evaluaciones son bajas, esto puede indicar que usted trata de evitar hacer lo que debe para quedar bien ante los demás. Es posible que esté tratando de culpar a otros por lo que usted debe hacerse responsable. Puede que esté mintiendo para protegerse. Es posible que esté tratando de perjudicar a sus rivales para que usted parezca mejor que ellos. Es posible que evite responder cuando le hacen una pregunta difícil. Puede que todo sea apariencia y que lo verdadero no pasaría la prueba. Es posible que usted sea desorganizado y sus acciones causen problemas a los demás. Puede que demuestre poca preocupación por los demás. Si hace cualquiera de estas cosas o algo parecido, se le rechazará y perderá el futuro que está tratando de conseguir en la organización. Corrija su actitud.
- 4. ¿Inseguro de lo que está vendiendo? Solicite información y un control de la realidad.** Obtenga opiniones e información reales. Participe voluntariamente en el proceso de evaluación completa de 360°. Pregunte a aquellos en que confía. Hable con un confidente en el departamento de recursos humanos. Asegúrese de que tiene las cualidades que cree tener. Asegúrese de que no niega sus debilidades. En general, las personas excesivamente ambiciosas sobrestiman su valor en la organización, y las investigaciones indican que esta es la causa primordial de las bajas evaluaciones de desempeño. Por lo tanto, no se apresure en una negociación creyéndose un estupendo negociador a no ser que sepa que es verdad. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 55 “Autoconocimiento”.*
- 5. ¿Necesita algún consejo? Encuentre un mentor.** Si no tiene un mentor o confidente en un puesto alto en la organización, trate de conseguir uno. Un mentor le puede ofrecer consejo y asesoramiento “sin filtrar” sobre usted y sus posibilidades de éxito en la organización.
- 6. ¿Necesita un poco de perspectiva? Lea y reflexione.** Las mejores dos obras sobre este tema son “*Career Mastery*” de Harry Levinson y “*What Color is Your Parachute*” de Richard Bolles. Compre ambos libros y léalos repetidas veces hasta que este problema desaparezca.
- 7. ¿Está enfocado en una proyección ascendente? Trabaje en la habilidad para relacionarse con sus compañeros.** La gente demasiado ambiciosa controla más por lo general hacia arriba que hacia abajo o a los lados. Esto hace sentir a los demás como si fueran individuos de segunda clase. Si quiere hacerlo, no debe nunca mostrar esa parte de usted. Asegúrese de darse tiempo para los demás. Asegúrese de no pavonearse en frente de los demás. Asegúrese de no ser siempre el que recoja al jefe en el aeropuerto y le muestre el establecimiento. Asegúrese de no ser siempre el que se siente en la mesa del jefe.
- 8. ¿Está listo para dar una mano? Promueva también las carreras de otras personas.** ¿Promociona el trabajo de los demás tanto como el suyo? ¿Ayuda a los demás a resolver sus problemas o son ellos los que siempre le ayudan a usted a resolver los suyos? La gente tolerará más ambición de usted si les demuestra que también ayuda a los demás. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 19 “Desarrollo de colaboradores directos y otros”.*
- 9. ¿Acapara oportunidades para colocarse al frente de la alta gerencia? Comparta los temas destacados.** A veces eso es muestra de ser demasiado ambicioso. Deje a los demás hacer algunas presentaciones. Trate de que los ejecutivos de la empresa le reconozcan a través del éxito de su personal. Por lo general, este método es tan bueno para hacer carrera como hacer las cosas por sí mismo. Los ejecutivos en seguida reconocen a las personas que se preocupan por sus colaboradores y que se rodean de gente de gran rendimiento. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 18 “Delegación”.*

- **10. ¿No escucha? Consiga un equilibrio entre escuchar y hablar.** ¿Cuánto tiempo pasa hablando de sí mismo y promocionándose, en comparación con el que dedica a escuchar a los demás cuando le dicen cómo mejorar? La relación debería ser de al menos 75% dedicado a escuchar y 25% a promocionarse. Si no es así, trate de mejorar en este aspecto.

#### **Tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Enseñe o dirija la formación de alguien sobre como hacer algo que usted no domina.
- Trabaje durante un año o más con una agencia de la comunidad.
- Ofrezca su trabajo como voluntario durante un año o más en una organización externa.
- Realice un estudio de los ejecutivos que hayan fracasado en la organización para la que usted trabaja, incluyendo la entrevista de algunas personas que todavía continúan en la empresa y que conocieron o trabajaron con ellos y presentar los resultados a la alta gerencia.
- Asistir a un curso de autoconocimiento o análisis de uno mismo que incluya mecanismos de evaluación.

*It is a good idea to be ambitious, to have goals, to want to be good at what you do, but it is a terrible mistake to let drive and ambition get in the way of treating people with kindness and decency. The point is not that they will then be nice to you. It is that you will feel better about yourself.*

Robert Merton Solow – Economista norteamericano

#### **Lecturas sugeridas**

- Bennis, W., Goleman, D., & O'Toole, J. (with Ward Biederman, P.). (2008). *Transparency: How leaders create a culture of candor*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolles, R. N. (2009). *What color is your parachute? A practical manual for job-hunters & career-changers*. Berkeley, CA: Ten Speed Press.
- Brandon, R., & Seldman, M. (2004). *Survival of the savvy: High integrity political tactics for career and company success*. New York: Free Press.
- Buchanan, D. A., & Badham, R. J. (2008). *Power, politics, and organizational change: Winning the turf game*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Champy, J., & Nohria, N. (2000). *The arc of ambition*. Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Chapman, E. N., & Wingfield, B. (2003). *Winning at human relations: How to keep from sabotaging yourself*. Mississauga, ON: Crisp Publications, Inc.
- Christian, K. (2004). *Your own worst enemy: Breaking the habit of adult underachievement*. New York: Regan Books.
- Deering, A., Dilts, R., & Russell, J. (2002). *Alpha leadership: Tools for business leaders who want more from life*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Donald, R. (2006). *Successful career management: Strategies beyond technical preparation*. Bloomington, IN: AuthorHouse.
- Faulkner, R. (2008). *The case for greatness: Honorable ambition and its critics*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Fels, A. (2004). *Necessary dreams: Ambition in women's changing lives*. New York: Pantheon Books.
- Ferrazzi, K., & Raz, T. (2005) *Never eat alone: And other secrets to success, one relationship at a time*. New York: Doubleday.
- Goldsmith, M. (2007). *What got you here won't get you there: How successful people become even more successful*. New York: Hyperion.
- Goleman, D. (2001). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- Heineman, B. W., Jr. (2008). *High performance with high integrity*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, B., & Kaiser, R. (2006). *The versatile leader: Make the most of your strengths—without overdoing it*. San Francisco: Pfeiffer.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1989). *Preventing derailment: What to do before it's too late*. Minneapolis, MN: Lominger International: A Korn/Ferry Company.
- Mahan, B. J., & Coles, R. (2002). *Forgetting ourselves on purpose: Vocation and the ethics of ambition*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience*. Lexington, MA: Lexington Books.

- Morrison, A. M., White, R. P., Van Velsor, E., & The Center for Creative Leadership. (1992). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Reading, MA: Addison-Wesley.
- Pfeffer, J. (1994). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sawi, B. (2000). *Coming up for air: How to build a balanced life in a workaholic world*. New York: Hyperion.
- Schweich, T. A. (2003). *Staying power: 30 Secrets invincible executives use for getting to the top: And staying there*. New York: McGraw-Hill.
- Scott, G. G. (2006). *A survival guide for working with bad bosses: Dealing with bullies, idiots, back-stabbers, and other managers from hell*. New York: AMACOM.
- Shepard, G. (2005). *How to manage problem employees: A step-by-step guide for turning difficult employees into high performers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

## 104 Arrogante

FACTOR VII: PROBLEMAS CON LA GENTE  
GRUPO W: ES EGOCÉNTRICO

*It's much easier to be critical than to be correct.*

Benjamin Disraeli – Conservador, hombre de estado, figura literaria  
y antiguo Primer Ministro Británico

### Problema

- Siempre piensa que tiene la respuesta única y correcta para todo
- Desestima o ignora las opiniones de los demás
- Puede adoptar una actitud fría y distante haciendo que los demás se sientan inferiores
- Puede romper sus relaciones con personas que no estén de acuerdo con su opinión
- Mantiene la distancia con los demás

### No es un problema

- Escucha y responde a los demás
- Se hace accesible y es afectuoso
- Se interesa por las ideas de los demás incluso cuando contradicen las suyas
- Incluye y desarrolla a los demás
- Valora las opiniones de las personas
- Trata al individuo como a un igual
- Comparte el éxito con otros
- Rara vez muestra su autoridad debida a su cargo o trata de dominar a los demás
- Intima con algunas personas e interactúa con muchas más

### Algunas causas

- Parece que no le gustan mucho los demás
- Falta de información u opiniones
- Le gustan demasiado sus propias ideas
- Poca apertura personal
- No se siente muy cómodo con la gente
- Poca astucia en las relaciones interpersonales
- No sabe interpretar bien a los demás
- Muy listo y triunfador

### Otras Causas

SER UNA PERSONA INEXPERTA EN: 3,4,7,10,12,21,26,31,32,33,36,41,42,44, 54,55,60

USAR EN EXCESO: 5,9,11,13,14,20,26,29,30,45,59,61,65

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VII) (S1) “Problemas con la gente”. Esta competencia se encuentra en el Grupo (W) “Es egocéntrico” con: 103, 105, 107, 109, 119. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

A la gente arrogante por lo general se la ve como personas solitarias y distantes que prefieren sus propias ideas a las de los demás. Formalmente, ser arrogante significa despreciar a los demás y a lo que aportan. Generalmente produce en la gente un sentimiento de inferioridad, rechazo y enojo. Es difícil cambiar la arrogancia por dos razones: Es difícil obtener comentarios de los demás sobre lo que puede ser el problema específico, ya que la gente duda en dársela a la gente arrogante y, por tanto, es difícil cambiar ya que no escucha a los demás ni tampoco capta lo que piensan. Sin embargo, la gente considerada arrogante siempre consigue lo que quiere, aunque sin intención, es decir, se quedan solos y aislados.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Falta de autoconocimiento? Solicite información y opiniones.** La arrogancia es una importante limitación para la adquisición de conocimientos sobre uno mismo. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 55 “Autoconocimiento”.* Las investigaciones hechas sobre el tema indican que las personas que triunfan se conocen

a sí mismas. Muchas que tienen grandes cualidades o mucho éxito obtienen menos información de parte de los demás, y siguen pensando que son perfectos hasta que su trayectoria profesional se encuentra en peligro. Si se le considera arrogante, su mejor opción para entenderlo es obtener una evaluación completa de 360°, donde los participantes en las respuestas puedan permanecer anónimos. Seguramente no podrá obtener datos útiles directamente de la gente, ya que piensan que usted no escucha y han tenido malas experiencias anteriormente al tratar de influenciarle. La gente arrogante, por lo general, se valora demasiado. Las evaluaciones de los demás pueden ser peores de lo que deberían, ya que la gente cree que debe hacerlas más negativas para poder atravesar la barrera desafiante del individuo en cuestión. Si a usted le consideran un individuo que menosprecia a los demás, le devolverán el favor.

- 2. ¿Se comporta como si fuera perfecto? Trate de ser más accesible.** Existen dos posibilidades: Tiene usted mucho talento y es casi perfecto y a la gente simplemente le cuesta acostumbrarse a que casi siempre tenga la razón, o usted no es perfecto pero actúa como si lo fuese. Si en verdad es usted muy inteligente, realmente brillante, triunfador, erudito y tiene razón la mayoría del tiempo, deje de menospreciar y rechazar a la gente debido a sus grandes méritos. Si usted no es casi perfecto, no hay razón para actuar como si lo fuese. En cualquier caso, usted debe tratar de ser más abierto y accesible y ayudar a la gente a que se encuentre cómoda en su trato con usted.
- 3. ¿Está enviando las señales equivocadas? Preste atención a sus reacciones no verbales.** La gente arrogante parece arrogante y habla y actúa de esa forma. Antes de tratar de corregir este comportamiento, uno debe saber qué expresiones no verbales utiliza. Todo individuo arrogante actúa de una forma que es predecible para todos, aunque los demás no le conozcan. Fruncir el ceño. Expresiones faciales. Cambio de postura, especialmente darse la vuelta. Golpear impacientemente con el dedo o un lápiz. Sonrisa fingida. Labios apretados. Desviar la mirada. Pregunte a un amigo en quien confíe qué es lo que usted hace y trate de corregirlo.
- 4. ¿Cree que lo sabe todo? Tómese tiempo para escuchar y hacer preguntas.** Respuestas. Soluciones. Conclusiones. Declaraciones. Órdenes. Esta es la esencia de la gente arrogante. Expresa sus ideas demasiado pronto. Tiene reacciones bruscas. Puede que esto le esté causando problemas. Se precipita en sus conclusiones, rechaza categóricamente lo que los demás dicen, utiliza palabras desafiantes en un tono de absolutista. La gente lo ve entonces como una persona cerrada y combativa. Lo peor es que puedan creer que usted piensa que ellos son tontos o que no están bien informados. Dé a la gente la oportunidad de hablar sin interrupción. Si se le considera intolerante o cerrado, las personas vacilarán con las palabras en su prisa por hablarle, o resumirán sus argumentos ya que darán por hecho que usted no los está escuchando de todas formas. Haga una pregunta, acepte el que no estén de acuerdo con usted, repita calmadamente el argumento que ellos le presentan, déjeles que se expliquen a pesar de todo. Antes de decir algo agregue una pausa de 15 segundos durante las transacciones y añada dos preguntas aclaratorias por cada transacción, para indicar que está escuchando y quiere entender. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 33 “Capacidad para escuchar” y el nro. 41 “Paciencia”.*
- 5. ¿No están al tanto? Identifique las reacciones de su audiencia.** ¿Sabe usted lo que la gente hace cuando se encuentra incómoda con su arrogancia? ¿Dan un paso hacia atrás? ¿Fruncen el ceño? ¿Se sonrojan? ¿Tartamudean? ¿Se callan? ¿Se encogen? ¿Se quedan en la puerta esperando no ser invitados a entrar? Usted debe observar más a los demás. Especialmente durante los tres primeros minutos de una transacción importante. Trate de hacer que los demás se sientan cómodos con usted antes de empezar con el programa. Haga una pregunta que no esté relacionada con el tema. Ofrézcales algo para beber. Cuénteles lo que hizo el fin de semana pasado y que encontró interesante.
- 6. ¿Tiene miedo de sincerarse? Haga alusiones personales.** La gente arrogante guarda sus distancias y no comparte mucha información personal con los demás. Puede creer que no debe mezclar lo personal con los negocios. Puede pensar que es inteligente mantener la distancia entre usted y las personas de su entorno laboral. Como es difícil para los demás relacionarse con una persona arrogante, su reputación se puede basar solamente en transacciones breves e insatisfactorias. El tipo de apertura que le gusta a la gente son: Los motivos por los que usted hace y decide lo que hace; su autoevaluación; cosas que usted sabe son la causa de lo que está sucediendo en el negocio, que ellos desconocen (y que puede revelar); cosas buenas y embarazosas que le han sucedido en el pasado; comentarios sobre lo que sucede a su alrededor, (sin ser demasiado negativo sobre los demás); y actividades en las que está interesado y realiza fuera del trabajo. Estas son las áreas sobre las que usted debería aprender a revelar más de lo que lo hace ahora. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 44 “Apertura hacia los demás y transparencia”.*
- 7. ¿Demasiado crítico? Evalúe el problema, no la persona.** Es posible que tenga a la gente clasificada en buenos y malos, incluyendo en esta última categoría a los individuos con los que no está de acuerdo. Aprenda

a entender sin aceptar o juzgar. Escuche, tome notas, haga preguntas y sea capaz de justificar el argumento que presentan aunque no esté de acuerdo con él. Elija algo del argumento con lo que esté de acuerdo. Presente su argumento en relación al problema solamente; ¿por qué cree que ésta es la mejor forma de tratar el problema con el que ambos estamos de acuerdo?

- 8. ¿Es demasiado directivo? Sea un maestro, no un director.** Es posible que sea muy inteligente o que sea bastante experto en su campo. Puede que trabaje con gente que no tenga tantos conocimientos como usted ni que esté tan bien informada. Es posible que usted se encuentre en un lugar donde pueda dictar lo que se debe hacer. Pero no tiene por qué hacerlo en forma hiriente ni menoscabarlos. Necesita cambiar a un rol de maestro/gurú – dígalos como piensa sobre un tema, no “dispare” sólo soluciones. Dígalos lo que usted cree que podría ser el problema, las preguntas que se deben preguntar y responder, cómo trataría de encontrar la solución y lo que piensa que podrían ser las soluciones. Trate de enseñar a los demás los conocimientos y habilidades que usted tiene.
- 9. ¿Necesita afirmación? Encuentre afirmación haciendo crecer a los demás.** ¿Verdaderamente quiere hacer que la mayoría de la gente con quien trata se sienta estúpida, inferior y poco inteligente? Muchos no quieren eso, pero eso es lo que usted hace. Las personas arrogantes pueden estar buscando opiniones positivas tales como: que son superiores, inteligentes y conocedores de la materia. Pero están buscando esa información en el lugar equivocado. Si quiere que le reafirmen su excelente trabajo, usted debe comportarse de forma diferente. Debe ayudar a superarse a los demás. Produzca resultados tangibles. Si los resultados no están a la altura de la imagen que tiene de usted mismo, sus palabras y comportamiento arrogante no le servirán de nada. No trate de sentirse bien apoyándose en los que no son sus iguales. Mire a tres personas con talento que usted considere que hacen un excelente trabajo, pero que no son arrogantes. ¿Qué es lo que hacen y no hacen? Compárelo con su comportamiento.
- 10. ¿Listo para remediarlo? Muestre su compromiso sincerándose con los demás.** Donde corresponda en el capítulo “Algunas causas”, usted tendrá que trabajar en *el nro. 3 “Accesibilidad”* y *el nro. 31 “Astucia en las relaciones interpersonales”*. Hasta que no demuestre en forma constante que está abierto a los demás e interesado en lo que tengan para decir, comparta con ellos lo que no tiene que compartir, invite a la gente a hablar con usted y luego los escuche, no logrará muchas cosas con este esfuerzo. Tendrá que insistir, aguantar rechazos y quizás algunos comentarios desdeñosos o de personas enojadas para encontrar el equilibrio de la situación. Ensaye mentalmente para que la situación no le tome por sorpresa. Será raro el grupo de personas que no responda a sus tentativas sin molestarle un poco, ya que ellas se han sentido ofendidas por usted en el pasado.

#### Tareas que se desempeñan en el propio puesto

- Haga las paces con un enemigo o con alguien a quien haya desilusionado con un producto o servicio, o con alguien con quien tenga o haya tenido problemas o no se lleve muy bien.
- Dirija la recolocación de un grupo de personas que han sido removidas de sus cargos por reorganización o reducción de personal en la organización.
- Responsabilícese de una tarea que no le gusta u odia hacer.
- Dirija un grupo de personas que sean más grandes y/o más experimentadas para llevar a cabo una tarea.
- Trate de aprender algo frívolo y divertido para ver lo bien que lo puede hacer (como por ejemplo: malabarismos, baile de figuras, magia, etc.).

*The challenge of leadership is to be strong, but not rude;  
be kind, but not weak; be bold, but not bully;  
be thoughtful, but not lazy; be humble, but not timid;  
be proud, but not arrogant; have humor, but without folly.*  
Jim Rohn – Orador y autor norteamericano

#### Lecturas sugeridas

- Barker, L., & Watson, K. (2001). *Listen up: At home, at work, in relationships: How to harness the power of effective listening*. Irvine, CA: Griffin Trade.
- Barron, L. A. (2006). *Openness works! Create personal, professional and financial growth in any organization*. Austin, TX: Hopeworks Publishing.
- The Dalai Lama. (2002). *An open heart: Practicing compassion in everyday life*. New York: Back Bay Books.
- Donoghue, P. J., & Siegel, M. E. (2005). *Are you really listening? Keys to successful communication*. Notre Dame, IN: Sorin Books.

- Dotlich, D. L., & Cairo, P. C. (2003). *Why CEOs fail: The 11 behaviors that can derail your climb to the top and how to manage them*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fritz, J. M. H., & Omdahl, B. L. (2006). *Problematic relationships in the workplace*. New York: Peter Lang Publishing, Inc.
- Goldsmith, M., & Reiter, M. (2007). *What got you here won't get you there: How successful people become even more successful*. New York: Hyperion.
- Goleman, D. (2007). *Social intelligence: The new science of human relationships*. New York: Bantam Books.
- Goman, C. (2008). *The nonverbal advantage: Secrets and science of body language at work*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Gonthier, G., & Morrissey, K. (2002). *Rude awakenings: Overcoming the civility crisis in the workplace*. Chicago: Dearborn Trade.
- Gostick, A., & Christopher, S. (2008). *The levity effect: Why it pays to lighten up*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Haight, M. (2005). *Who's afraid of the big bad boss? 13 Types and how to survive them*. West Conshohocken, PA: Infinity Publishing.
- Kaplan, B., & Kaiser, R. (2006). *The versatile leader: Make the most of your strengths—without overdoing it*. San Francisco: Pfeiffer.
- Lieberman, D. J. (2002). *Make peace with anyone: Breakthrough strategies to quickly end any conflict, feud, or estrangement*. New York: St. Martin's Press.
- Lubit, R. H. (2003). *Coping with toxic managers, subordinates...and other difficult people: Using emotional intelligence to survive and prosper*. Upper Saddle River, NJ: Financial Times Prentice Hall.
- Maxwell, J. C. (2006). *The difference maker: Making your attitude your greatest asset*. Nashville, TN: Thomas Nelson.
- Maxwell, J. C. (2008). *Leadership gold: Lessons I've learned from a lifetime of leading*. Nashville, TN: Thomas Nelson.
- Perlow, L. (2003). *When you say yes but mean no: How silencing conflict wrecks relationships and companies...and what you can do about it*. New York: Crown Business.
- Showkeir, J., & Showkeir, M. (2008). *Authentic conversations: Moving from manipulation to truth and commitment*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Tamm, J. W., & Luyet, R. J. (2004). *Radical collaboration: Five essential skills to overcome defensiveness and build successful relationships*. New York: HarperCollins.
- Waitzkin, J. (2008). *The art of learning: An inner journey to optimal performance*. New York: Free Press.
- Waldroop, J., & Butler, T. (2000). *Maximum success: Changing the 12 behavior patterns that keep you from getting ahead*. New York: Doubleday.

## 105 Abuso de confianza

FACTOR VII: PROBLEMAS CON LA GENTE  
GRUPO W: ES EGOCÉNTRICO

*The glue that holds all relationships together—including the relationship between the leader and the led is trust, and trust is based on integrity.*  
*Brian Tracy – Presentador norteamericano de programas de televisión*

### Problema

- Dice una cosa y quiere decir otra o hace otra
- En ocasiones cambia de idea y es impredecible
- No cumple con sus compromisos

### No es un problema

- Siempre se ocupa del siguiente paso a seguir
- Mantiene las confidencias en secreto
- Practica lo que predica
- Hace lo que dice que se propone
- Finaliza lo que empieza
- Es estable y predecible
- Verifica los hechos para ver si habrá problemas

### Algunas causas

- Evita el conflicto
- Taimado
- Desorganizado e impredecible
- Olvidadizo
- El cliente no es importante
- Poca habilidad política
- Poco control del tiempo
- Tiene demasiado para hacer; no puede decir que no
- Demasiado ansioso en cerrar el trato
- Demasiado ambicioso

### Otras Causas

SER UNA PERSONA INEXPERTA EN: 10,11,12,13,22,23,29,34,57

USAR EN EXCESO: 6,8,21,27,31,38,48

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VII) (S1) "Problemas con la gente". Esta competencia se encuentra en el Grupo (W) "Es egocéntrico" con: 103, 104, 107, 109, 119. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

La confianza en que hará lo que prometió y lo que se espera de usted es lo que mueve el mundo. Cualquier desviación de ello conduce a la lesión y ruptura de las relaciones, pérdida de clientes, proyectos sin terminar, repetición del trabajo, pérdida de tiempo y demasiados líos. No puede revertirse una situación si ya se ha traicionado la confianza.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Es poco confiable? Proceda.** ¿Devuelve usted las llamadas telefónicas a tiempo? ¿Envía el material que promete? ¿Ha pasado la información que prometió obtener? ¿Ha finalizado el proyecto que prometió a alguien? El no hacer estas cosas puede dañar sus relaciones con los demás. Si tiende a olvidarse, anote las cosas. Si no le queda más tiempo para acabar, elija una hora al día para dedicarla a sus obligaciones. Si no va a poder realizar el proyecto en la fecha establecida, informe al interesado y dele una segunda fecha. Haga todo lo posible para finalizarlo entonces.
- 2. ¿Tiene demasiadas obligaciones? Aprenda a decir que no.** Asumir muchas obligaciones puede causar muchos problemas. El comprometerse excesivamente, por lo general, se debe a querer complacer a todo el

mundo o al no querer confrontar el conflicto si dice que no. Uno tiene un límite en lo que es capaz de hacer. Comprométase a cumplir lo que en realidad pueda hacer. Comprométase a un plazo de entrega específico. Escríbalas. Aprenda a decir que no en forma placentera. Aprenda a delegar el proyecto a otra persona que tenga más tiempo: “No puedo, pero estoy seguro de que Susana podría ayudarlo con eso”. Aprenda a decir que “sí” pero que le llevará más tiempo del que tienen y déles la opción de retirar el pedido. Aprenda a decir: “Sí, ¿pero que otras tareas con las cuales me comprometí tendría que retrasar para hacer esto?” *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 50 “Establecimiento de prioridades”.*

- 3. ¿No es realista? No exagere o prometa en exceso.** ¿Está tratando demasiado de hacer la venta? ¿Le ha obligado su entusiasmo a comprometerse demasiado para poder conseguir la venta o para que se entendiera su punto de vista? Los clientes que obtenga mediante promesas poco realistas son los que perderá para siempre cuando descubran que no puede cumplirlas.
- 4. ¿Está tratando demasiado de impresionar? Demuestre su valor a través de sus resultados.** Es normal que la gente prometa mucho para impresionar a los demás. También es normal que los que hacen esto frecuentemente pierdan a la larga, ya que los demás no cuentan las promesas y sólo miden los resultados.
- 5. ¿Trata de evitar el conflicto? Diga lo que pretende hacer y haga lo que dice.** ¿Dice usted lo que tiene que decir para finalizar la reunión o la transacción, pero no tiene intenciones de cumplirlo? ¿Dice usted las cosas sólo para no causar conflicto? ¿Dice lo que tiene que decir sólo para evitar desacuerdos o argumentos? Todos estos comportamientos le traerán resultados negativos cuando la gente sepa que usted dijo o hizo algo diferente o en otro lugar, o cuando noten que realmente no hizo lo que prometió.
- 6. ¿Intencionadamente dice lo que sea necesario para beneficiarse? Cambie sus planes.** ¿Sabe de antemano que lo que usted dice no es realmente verdad o que no lo cree? ¿Dice lo que no debe para beneficiarse o mejorar una relación u obtener algunos recursos? ¿Pone su propio programa por delante del equipo u organización? Esta clase de comportamiento finalmente le perjudicará y le causará problemas en su carrera. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 22 “Ética y valores” y el nro. 29 “Integridad y confianza”.*
- 7. ¿Es impredecible? Sea consistente.** Mucha gente es inconsistente al menos en una de las cosas que hace. Muchos llevan a cabo sus tareas algunos días y semanas y otros no. Otros lo hacen si es para un superior, pero no lo hacen si es para un colaborador en la organización. Algunos llevan a cabo sus tareas sólo con la gente que les agrada. Aunque todo esto es natural en los humanos, es una estrategia perdedora. En general, si usted puede hacerlo una vez, con una persona y en un plazo determinado, también lo podrá hacer mucho más frecuentemente. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 43 “Perseverancia”.*
- 8. ¿Deja las cosas sin hacer? Termine lo que empieza.** ¿Es muy orientado a la acción? ¿Es impaciente? ¿Atiende a demasiadas cosas a la vez? ¿Su interés mengua si le lleva mucho tiempo hacer algo? Todo esto resulta en compromisos sin cumplir. Trate de tener más disciplina para terminar lo que haya empezado. No avance hasta que no lo termine. Delegue el final del trabajo a alguien en quien confíe. Compruebe que se ha hecho. Si no lo va a acabar, informe a los interesados de las razones por las que no puede finalizar el proyecto.
- 9. ¿Le falta tiempo siempre? Administre su tiempo.** ¿Tiene la intención de hacer las cosas pero nunca tiene tiempo? ¿Siempre calcula mal y los proyectos le llevan siempre más tiempo? Existe una ciencia bien establecida y un conjunto de métodos para hacer bien las cosas en la Administración del tiempo. Hay un número de libros que usted puede comprar en cualquier librería especializada y buenos cursos a los que puede asistir. El delegar también le ayudará a utilizar su tiempo más eficazmente. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 62 “Administración del tiempo”.*
- 10. ¿No es digno de confianza? Reconsidere su visión del mundo.** Quizás en realidad no sea una persona digna de mucha confianza. Se protege, sabotea a otros, siempre se aprovecha, le tiende trampas a los demás y no tiene intención de cumplir lo prometido. Se justifica diciendo que las cosas son difíciles, que simplemente está haciendo su trabajo, que está obteniendo resultados. Después de todo, el fin justifica los medios. Utiliza a otros para realizar su programa. Primero, tiene que analizar si esta forma de ver el mundo está bien o si es la forma en que usted quiere verlo. Segundo, usted tiene que averiguar si se puede salvar su carrera en esta organización. ¿Ha hecho demasiado daño? Lo mejor que puede hacer es admitir que con frecuencia ha traicionado la confianza de los demás y no ha cumplido con sus compromisos. Hable con su jefe o mentor y vea si se puede redimir. Si es así, reúnase con todos los que crea que haya alienado y vea cómo responden. Dígales qué cosas va a hacer de forma diferente. Pregúnteles que debería dejar de hacer. Pregúnteles si la situación se puede reparar.

#### **Tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Haga las paces con un enemigo o con alguien a quien haya desilusionado con un producto o servicio, o con alguien con quien tenga o haya tenido problemas o no se lleve muy bien.

- Dirija a un grupo de personas durante una etapa de crisis empresarial de importancia.
- Dirija una negociación difícil con un cliente interno o externo.
- Dirija la asignación de un espacio de oficina en una situación de disputa.
- Ocúpese de un cliente interno o externo que no esté satisfecho; resuelva un problema de desempeño o calidad en relación con un producto o servicio.

*To be persuasive, we must be believable;  
to be believable, we must be credible;  
to be credible, we must be truthful.*

*Edward R. Murrow – Periodista norteamericano*

### **Lecturas sugeridas**

- Bellingham, R. (2003). *Ethical leadership: Rebuilding trust in corporations*. Amherst, MA: HRD Press.
- Branham, L. (2005). *The 7 hidden reasons employees leave: How to recognize the subtle signs and act before it's too late*. New York: AMACOM.
- Bunker, K. A., & Wakefield, M. (2005). *Leading with authenticity in times of transition*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Cooper, C. (2008). *Extraordinary circumstances: The journey of a corporate whistleblower*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Covey, S. M. R. (with Merrill, R. R.). (2006). *The speed of trust: The one thing that changes everything*. New York: Free Press.
- Csorba, L. T. (2004). *Trust: The one thing that makes or breaks a leader*. Nashville, TN: Thomas Nelson.
- Deems, R. S., & Deems, T. A. (2003). *Leading in tough times: The manager's guide to responsibility, trust, and motivation*. Amherst, MA: HRD Press.
- Forni, P.M. (2002). *Choosing civility: The twenty-five rules of considerate conduct*. New York: St. Martin's Press.
- Geisler, N. L., & Douglass, R. (2007). *Integrity at work: Finding your ethical compass in a post-Enron world*. Grand Rapids, MI: Baker Books.
- Golin, A. (2004). *Trust or consequences: Build trust today or lose your market tomorrow*. New York: AMACOM.
- Hanson, T., & Hanson, B. Z. (2005). *Who will do what by when? How to improve performance, accountability and trust with integrity*. Sydney, Australia: Power.
- Johnson, L., & Phillips, B. (2003). *Absolute honesty: Building a corporate culture that values straight talk and rewards integrity*. New York: AMACOM.
- Kaptein, M., & Wempe, J. (2002). *The balanced company: A corporate integrity theory*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *The five practices of exemplary leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Lee, G., & Elliott-Lee, D. (2006). *Courage: The backbone of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mishra, A. K., & Mishra, K. E. (2008). *Trust is everything: Become the leader others will follow*. Durham, NC: Aneil K. Mishra and Karen E. Mishra.
- Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., & Switzler, A. (2004). *Crucial confrontations: Tools for talking about broken promises, violated expectations, and bad behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Perlow, L. (2003). *When you say yes but mean no: How silencing conflict wrecks relationships and companies...and what you can do about it*. New York: Crown Business.
- Seglin, J. L. (2006). *The right thing: Conscience, profit, and personal responsibility in today's business*. Rollinsford, NH: Spiro Press.
- Solomon, R. C., & Flores, F. (2001). *Building trust: In business, politics, relationships, and life*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Stroh, L. K. (2007). *Trust rules: How to tell the good guys from the bad guys in work and life*. Westport, CT: Praeger.
- Telford, D., & Gostick, A. (2005). *Integrity works: Strategies for becoming a trusted, respected, and admired leader*. Layton, UT: Gibbs Smith.

## 106 Incapacidad de aprendizaje

FACTOR VII: PROBLEMAS CON LA GENTE

GRUPO V: NO SE RELACIONA BIEN CON LOS DEMÁS

*The only person who is educated  
is the one who has learned how to learn—and change.*

Carl Rogers – Psicólogo norteamericano

### Problema

- No está dispuesto a adquirir nuevas habilidades, enfoques ni tácticas personales, interpersonales, administrativas y de liderazgo
- Es poco dado a los cambios, aun cuando enfrenta desafíos nuevos y distintos
- Se interesa por muy pocas cosas y su criterio es restringido
- Aplica escasas técnicas de aprendizaje
- No busca información u opiniones
- Carece de curiosidad
- No se analiza a sí mismo

### No es un problema

- Siempre desea aprender y está interesado en lo nuevo o mejor
- Se interesa en muchos temas y tiene grandes perspectivas
- Busca las opiniones de los demás y las escucha
- Asume la crítica con honestidad
- Aprende del criticismo y siempre trata de mejorarse
- Observa cuidadosamente las reacciones de los demás y hace los cambios necesarios
- Sabe identificar bien los deseos de la gente
- Reconoce las correcciones sutiles que le ofrecen los demás
- Es sensible a los desafíos distintos y hace las correcciones pertinentes

### Algunas causas

- Se mantiene con la esperanza de conseguir las cosas sin cambiar
- Se arriesga poco
- Puede bloquear el cambio para los demás
- Limitado en posibilidades e intereses
- No está abierto a las nuevas ideas
- Perfeccionista
- Prefiere lo ya probado
- Poco interés en desarrollarse y aprender por sí mismo
- Demasiado ocupado para aprender algo nuevo
- Se siente demasiado cómodo

### Otras Causas

SER UNA PERSONA INEXPERTA EN: 2,11,32,33,41,44,45,46,47,51,54,55,58, 61,64

USAR EN EXCESO: 9,11,22,24,29,30,39,44,47,53,57,62

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VII) (S1) “Problemas con la gente”. Esta competencia se encuentra en el Grupo (V) “No se relaciona bien con los demás” con: 101, 108, 112. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

La gente dice que usted está estancado en el pasado. Por alguna razón, usted el último en aprender nuevas actitudes personales o administrativas. Es el último en aceptar nuevas iniciativas. Le gusta que le prueben todo para decidirse. Los resultados de las encuestas hechas en una firma de ubicación laboral han demostrado que los que tienen más probabilidades de ser despedidos durante una reducción de personal tienen buenos conocimientos técnicos e individuales, pero poca habilidad de aprendizaje para aprender lo nuevo o diferente. Uno no puede sobrevivir hoy en día sin adquirir nuevas habilidades y sin renovarse. No queda mucho lugar para los que están estancados en el pasado.

## Algunas soluciones

- **1. ¿Necesita un enfoque definido? Trabaje desde afuera hacia adentro.** Los que son competentes en esto trabajan desde afuera hacia adentro (el cliente, el público, la persona, la situación), no desde adentro hacia afuera. ¿Qué quiero hacer en esta situación? ¿Qué me haría feliz y sentirme bien? Practique el no pensar de dentro hacia afuera cuando esté con otras personas. ¿Cuáles son las características de demanda de esta situación? ¿Cómo aprende mejor esta persona o audiencia? ¿Qué enfoque, estilo, habilidad o conocimiento que yo pudiera aportar funcionaría mejor? ¿Cuál es la mejor forma para conseguir mis objetivos? ¿Cómo puedo cambiar mi forma de proceder y mis tácticas para ser el más eficiente? El mago que sólo sabe un truco, sólo puede actuar una vez en cada sesión. Y si a la audiencia no le gusta ese truco particular, no hay aplausos ni felicitaciones. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 15 “Orientación hacia el cliente”.*
- **2. ¿Atrapado en su zona de bienestar? Encuentre nuevas soluciones.** Probablemente esté atrapado en su zona de bienestar. Depende de soluciones históricas, ya probadas. Utiliza lo que sabe, ha visto o hecho antes. Cuando tenga que confrontar un nuevo tema, reto o problema, primero averigüe lo que lo está causando. No vaya a la solución o conclusión primero. Siga preguntándose el porqué, vea cuántas razones puede observar y en cuántas casillas de clasificación las puede ordenar. Esto aumenta la probabilidad de llegar a una solución mejor, ya que usted puede ver más conexiones. Busque modelos en la información, no sólo la recopile o suponga que sabe lo que hace. La gente le está diciendo que a menudo no sabe lo que hace. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 51 “Resolución de problemas”.*
- **3. ¿No logra conectarse con los demás? Adáptese a su público.** Debe observar constantemente las reacciones de los demás hacia usted para poder adaptarse bien a ellos. Debe también observar las reacciones hacia lo que usted dice y hace (mientras lo está haciendo), para adaptar su proceder. ¿Se muestran aburridos? Cambie el ritmo. ¿Están confundidos? Dígalo de otra forma. ¿Se muestran molestos? Deje de hablar y pregúnteles cuál es el problema. ¿Están demasiado callados? Deje de hablar y haga que participen en lo que está haciendo. ¿Están distraídos, dibujando en el cuaderno o mirando por la ventana? Es posible que no estén interesados en lo que usted está haciendo. Vaya al final de su presentación o tarea, finalícela y salga. Observe con frecuencia el comportamiento de su audiencia y seleccione una táctica diferente si es necesario. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 33 “Capacidad para escuchar” y el nro. 45 “Aprendizaje personal”.*
- **4. ¿No está abierto al aprendizaje? Haga repetidos esfuerzos para aprender de otros.** A pesar de todo, la gente le considera poco abierto al aprendizaje. Hasta que no demuestre en forma constante que está abierto a los demás e interesado en lo que tengan para decir, comparta con ellos lo que no tiene que compartir, invite a la gente a hablar con usted y luego los escuche, no logrará muchas cosas con este esfuerzo. Tendrá que insistir, aguantar rechazos y quizás algunos comentarios desdefiosos o de personas enojadas para encontrar el equilibrio de la situación. Ensaye mentalmente para que la situación no le tome por sorpresa. Será raro el grupo de personas que no responda a sus tentativas sin molestarle a usted un poco, ya que le han visto rechazar lo sugerido. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 3 “Accesibilidad” y el nro. 31 “Astucia en las relaciones interpersonales”.*
- **5. ¿Necesita nuevos trucos? Experimente con ellos algunas técnicas nuevas.** Muchos de los que son excelentes en el aprendizaje personal tienen varias técnicas interesantes que utilizan: dan razones por todo lo que dicen y reservan cualquier solución o conclusión para el final. Hacen más preguntas que planteamientos, hablan brevemente, resumen con frecuencia y cuando no están de acuerdo lo ponen en términos condicionales: “No creo, ¿pero que piensa usted?” La razón de esto es obtener la mayor información que sea posible sobre las reacciones de los demás. Están adquiriendo conocimientos para poder cambiar el comportamiento cuando lo necesiten.
- **6. ¿Está estancado en la rutina? Amplíe su repertorio.** Vaya más allá de lo acostumbrado. Haga lo que no es característico de su personalidad. Llegue hasta sus límites y más allá de ellos. Al ampliar el número de comportamientos a los que se puede acceder se podrá ser más eficiente en muchas más situaciones. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 54 “Autodesarrollo”.*
- **7. ¿Listo para probar algo nuevo? Sea uno de los primeros en adoptar algo.** Encuentre algo nuevo, alguna técnica, programa de informática, herramienta, sistema, proceso o habilidad relacionado con su actividad. Hágase un experto en ello, en privado. Lea libros sobre la materia. Certifíquese. Visite algún lugar donde ya se esté poniendo en práctica. Después sorprenda a todos al ser el primero en presentar el cambio en su mundo. Convenza a los demás de su utilidad. Enséñelo a los demás. Intégrelo a su trabajo.
- **8. ¿No sabe por donde comenzar? Elija tres tareas que no haya hecho y hágalas.** Si no sabe mucho sobre los clientes, trabaje en una tienda o encárguese de las quejas de los clientes; si no sabe lo que hace el departamento de ingeniería, averígüelo; intercambie sus tareas con alguien; Reúnase con colegas de otras áreas y cuénteles en qué consiste su trabajo y cómo lo hace.

- **9. ¿Necesita una perspectiva más amplia? Ofrézcase como voluntario para trabajar con los equipos especiales.** Estos equipos y los proyectos son una gran oportunidad para aprender cosas nuevas sin arriesgarse demasiado. Los equipos de trabajo especiales son muy importantes para la evolución y triunfo del ejecutivo. Estos proyectos requieren del aprendizaje de otras funciones, negocios, de conocer otras nacionalidades; todo en un plazo muy estrecho en el cual puede apreciar cómo piensan y por qué sus áreas/puestos son importantes. Al hacer esto, usted se olvida de su propia experiencia y comienza a ver conexiones en un mundo más amplio: cómo funciona el comercio internacional o, desde un punto de vista más familiar, cómo encajan las partes de su organización.
- **10. ¿Necesita también un cambio en su vida personal? Amplíe sus horizontes.** ¿Come siempre en los mismos restaurantes? ¿Siempre pasa sus vacaciones en los mismos lugares? ¿Siempre celebra las fiestas de la misma forma? ¿Siempre compra la misma marca o tipo de automóvil? ¿Utiliza el mismo agente de seguros que su padre utilizó? Descubra nuevos horizontes. Vaya a un viaje de aventura con su familia. Viaje a lugares que no conozca. Nunca vaya de vacaciones al mismo lugar. Coma en restaurantes de diferentes tipos de comida. Vaya a eventos y reuniones de grupos que nunca haya conocido. Vaya a festivales de otras culturas y aprenda sobre ellas. Vaya a eventos deportivos a los que nunca haya asistido. Cada semana, usted y su familia deben ir a alguna aventura educativa personal. Vea cuántas perspectivas diferentes puede usted añadir a sus conocimientos.

#### Tareas que se desempeñan en el propio puesto

- Haga las paces con un enemigo o con alguien a quien haya desilusionado con un producto o servicio, o con alguien con quien tenga o haya tenido problemas o no se lleve muy bien.
- Asistir a un curso de autoconocimiento o análisis de uno mismo que incluya mecanismos de evaluación.
- Encuentre y pase tiempo con una persona experta para aprender algo en un área nueva para usted.
- Entreviste o trabaje con un tutor o mentor sobre una habilidad que usted necesite desarrollar.
- Estudiar a una persona que usted admire y que tenga algún conocimiento especial que usted necesite aprender.

*No matter how one may think himself accomplished,  
when he sets out to learn a new language, science,  
or the bicycle, he has entered a new realm  
as truly as if he were a child newly born into the world.*

Frances Willard – Educador norteamericano y defensor de los derechos de la mujer

#### Lecturas sugeridas

- Bell, A. H., & Smith, D. M. (2002). *Motivating yourself for achievement*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Bennis, W. G., & Thomas, R. J. (2007). *Leading for a lifetime: How defining moments shape leaders of today and tomorrow*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Blakeley, K. (2007). *Leadership blind spots and what to do about them*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Cashman, K. (2008). *Leadership from the inside out: Becoming a leader for life* (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Christian, K. (2004). *Your own worst enemy: Breaking the habit of adult underachievement*. New York: Regan Books.
- Eichinger, R. W., & Lombardo, M. M. (2004). *Learning agility as a prime indicator of potential*. Human Resource Planning, 27(4), 12-15.
- Eichinger, R. W., Lombardo, M. M., Stiber, A. J., & Orr, J. E. (2010.) *Paths to improvement: Navigating Your Way to Success* (formerly known as *Broadband Talent Management™: Paths to Improvement*). Minneapolis, MN: Lominger International: A Korn/Ferry Company.
- Fulmer, R. M., & Conger, J. A. (2004). *Growing your company's leaders*. New York: AMACOM.
- Gardner, H. (2006). *Five minds for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotter, J., & Rathgeber, H. (2006). *Our iceberg is melting: Changing and succeeding under any conditions*. New York: St. Martin's Press.
- Kourdi, J. (2007). *Think on your feet: 10 Steps to better decision making and problem solving at work*. London: Cyan Communications.
- Lee, R. J., & King, S. N. (2000). *Discovering the leader in you: A guide to realizing your personal leadership potential*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lucas, B. (2001). *Power up your mind: Learn faster, work smarter*. Yarmouth, ME: Nicholas Brealey Publishing.
- Malone, A. J. (2003). *Managing your greatest assets: An effective and practical guide to "real life" people management*. Victoria, Canada: Trafford.

- McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Merriam, S. B., Caffarella, R. S., & Baumgartner, L. M. (2006). *Learning in adulthood: A comprehensive guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rimanoczy, I., & Turner, E. (2008). *Action Reflection Learning™: Solving real business problems by connecting learning with earning*. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
- Thomas, R. J. (2008). *Crucibles of leadership: How to learn from experience to become a great leader*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Waitzkin, J. (2008). *The art of learning: An inner journey to optimal performance*. New York: Free Press.
- Wick, C., Pollock, R., Jefferson, A., & Flanagan, R. (2006). *The six disciplines of breakthrough learning: How to turn training and development into business results*. San Francisco: Pfeiffer.
- Wilkinson, D. (2006). *The ambiguity advantage: What great leaders are great at*. Hampshire, England: Palgrave Macmillan.

## 107 Falta de compostura

FACTOR VII: PROBLEMAS CON LA GENTE  
GRUPO W: ES EGOCÉNTRICO

*Forego your anger for a moment  
and save yourself a hundred days of trouble.*  
– Proverbio Chino

### Problema

- No maneja bien la presión y el estrés
- Cuando las cosas no resultan según lo previsto, adopta actitudes subjetivas, impredecibles y se deja llevar por las emociones
- Puede ser sarcástico u hostil y apartarse de los demás a medida que la tensión aumenta
- Puede tomar decisiones apresuradas o equivocadas cuando se halla bajo presión
- Su rendimiento disminuye cuando la situación se vuelve difícil

### No es un problema

- No pierde la compostura en situaciones difíciles
- Toma los conflictos con calma
- Puede aceptar la crítica y el sarcasmo sin perder control
- Es estable en circunstancias estresantes
- Se concentra en el tema a tratar
- No se altera cuando no ocurre lo predecible
- Se esfuerza más cuando la tarea es ardua
- Espera sorpresas
- Ayuda a los demás a mantenerse en calma en situaciones problemáticas

### Algunas causas

- Defensivo
- Se agobia fácilmente
- Se encuentra bajo circunstancias desfavorables de las que no puede escapar
- Falta de confianza en sí mismo
- Está sobrepasado
- Excesivamente sensible
- Perfeccionista
- Están ocurriendo demasiadas cosas
- Le gusta mucho controlar
- Poco control de sus impulsos

### Otras Causas

SER UNA PERSONA INEXPERTA EN: 2,11,12,13,16,30,33,34,40,41,43,48,51, 58,66

USAR EN EXCESO: 11,52,59,66

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VII) (S1) "Problemas con la gente". Esta competencia se encuentra en el Grupo (W) "Es egocéntrico" con: 103, 104, 105, 109, 119. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

La vida es difícil. Hay muchas cosas que no salen bien y causan desconcierto. Hay muchas cosas que requieren atención. Hay gente mala. Hay situaciones sin salida. Hay eventos tristes y catastróficos. Hay conflicto y tensión. Hay concursos y pruebas para aprobar y pasar. Algunas veces se pierde y duele. Todo es normal, desafortunadamente. Por otro lado, perder los estribos y enojarse indebidamente no conduce a una carrera exitosa. Ser capaz de funcionar normalmente bajo presión y estrés es uno de los requisitos fundamentales para la mayoría de los cargos administrativos. El control de los impulsos y la demora en la gratificación son habilidades que pueden mejorarse.

## Algunas soluciones

- **1. ¿Pierde los estribos? Haga frente a las emociones.** Las emociones son “electricidad y química”. Están diseñadas para ayudarnos en situaciones de emergencia y ante amenazas. Las emociones provocan cambios corporales predecibles. El corazón late más rápidamente y con mayor presión. La sangre fluye más rápido. La glucosa entra en el flujo sanguíneo para aumentar la energía y la fuerza. Las pupilas se dilatan para dejar entrar más luz. La respiración se acelera para obtener más oxígeno. ¿Por qué sucede esto? Para luchar o huir de los peligros imaginarios, por supuesto. Las emociones nos ayudan con lo que se denomina respuesta al conflicto. Hacen que el cuerpo sea temporalmente más rápido y fuerte. ¿Cuáles son las consecuencias? Para aumentar la energía de los músculos, la respuesta emocional disminuye el flujo de recursos al estómago (es por ello que nos descomponemos ante el estrés) y al cerebro (es por ello que hacemos y decimos tonteras bajo presión). A pesar de que somos capaces de levantar objetos pesados para sacar a una persona atrapada, no podemos pensar en una respuesta adecuada durante una reunión tensa. Una vez que las respuestas emocionales se desencadenen, estas tienen que seguir su curso. Si ninguna amenaza sigue al primer disparo, éste durará de 45 a 60 segundos en la mayoría de la gente. Ésta es la razón por la que la sabiduría popular le enseñó que se debe contar hasta 10. El problema es que la gente crea peligrosos monstruos imaginarios y se siente amenazada. En los tiempos modernos, los pensamientos pueden desencadenar este tipo de respuestas emocionales. Situaciones que en verdad no son físicamente peligrosas, como ser criticado, pueden provocar estas respuestas. Lo que aún es peor, hoy la gente ha añadido una reacción más (aparte de la lucha y la huida), la paralización. Las emociones le pueden paralizar y dejarle sin habla, sin querer luchar (discutir, responder) o huir, lo que le llevará a concluir calmadamente la transacción y retirarse.
- **2. ¿Sabe lo que le hace estallar? Identifique sus puntos disparadores.** Anote en una tarjeta o en una tarjeta Post-it® las últimas 25 veces que perdió su compostura. La mayoría de las personas que tienen problemas para mantener la compostura pierden la calma por tres, cuatro o cinco disparadores: la crítica; la pérdida de control; un cierto tipo de persona; un enemigo; el ser sorprendiendo; el cónyuge; los hijos; el dinero; la autoridad. Trate de agrupar el 90% de los eventos entre tres y cinco categorías. Una vez que lo haya hecho, pregúntese por qué representan un problema. ¿Se trata del ego? ¿Perder credibilidad? ¿Ser sorprendido en falta? ¿Ser descubierto cómo realmente es? ¿Porque le causa más trabajo? En cada tipo de grupo, ¿cuál sería la respuesta más madura? Piense en lo que podría ser la mejor reacción y practíquela. Trate de disminuir al mes un 10% de las veces que pierde la compostura.
- **3. ¿No tiene filtro? Aumente el control de sus impulsos.** Las personas dicen y hacen cosas inapropiadas cuando pierden la compostura. El problema es que dicen y hacen lo primero que se les ocurre. Las investigaciones sobre el tema han demostrado que normalmente lo segundo o lo tercero que se piensa decir o hacer es la mejor opción. Trate de retener lo primero que piense durante un plazo suficiente como para pensar en otra opción. Cuando pueda hacer esto, espere hasta pensar en una tercera antes de elegir. En esos momentos, el 50% de sus problemas con la compostura habrán desaparecido.
- **4. ¿Necesita recuperar la compostura? Cuente hasta 10.** Nuestro razonamiento y juicio no son los mejores durante nuestras reacciones emocionales. Piense en tácticas para retrasar el proceso y practíquelas. Vaya a buscar un lápiz en el portafolios. Vaya a tomarse un café. Haga una pregunta y escuche. Vaya a un tablero de hojas sueltas y escriba algo. Tome notas. Piense en algo que le gusta. Imagínese en algún sitio donde se sienta calmado. Vaya al baño. Usted necesita un minuto aproximadamente para recuperar la compostura luego de una respuesta emocional. No haga ni diga nada hasta que haya pasado un minuto. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 11 “Compostura”.*
- **5. ¿Es impaciente? Retrase la gratificación.** ¿Es usted impaciente? ¿Se enoja cuando el avión llega tarde? ¿La comida llega tarde? ¿El auto no está listo? ¿Su cónyuge se atrasa? Para la mayoría de nosotros, la vida es un retraso continuo. Parece como si siempre estuviéramos esperando a alguien para que haga algo y así poder nosotros hacer lo que tenemos que hacer. Las personas con problemas de compostura con frecuencia no pueden aceptar el retraso de lo que quieren y de lo que creen que se merecen. Cuando hay retraso se comportan de forma beligerante, exigente y emocional. Se tornan emocionales. Alzan la voz. Aumenta la crítica de la persona o grupo. Anote los últimos 25 retrasos que le hayan molestado. Agrúpelos en tres, cuatro o cinco categorías. Elabore y ensaye una respuesta más madura. Relájese. Prémiese con algo que pueda disfrutar. Adopte una actitud filosófica, ya que hay poco o nada que pueda hacer al respecto. Mientras espera piense a lo grande. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 41 “Paciencia”.*
- **6. ¿Se pone a la defensiva? Haga frente a la crítica de manera constructiva.** Muchas veces cuando se pierde la compostura se hace debido a las críticas que recibimos, bien haya sido o no deliberadamente. Existen muchas personas “perfectas” en este mundo que no pueden soportar que les digan algo negativo sobre ellas o algo que hayan hecho o dejado de hacer. Es posible que usted sea una de ellas. El resto de nosotros tenemos defectos

que la mayoría de los que nos rodean conocen y de vez en cuando nos hablan de ellos. Incluso sabemos que de vez en cuando también recibimos críticas injustamente. El aceptar esto de forma constructiva es una habilidad que se puede aprender. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 108 “Actitudes defensivas”.*

- 7. ¿Demasiado controlador? Disminuya su control.** ¿Es usted un poco perfeccionista? ¿Tiene que tenerlo todo de una forma determinada? ¿Crea los planes y espera que se cumplan? ¿Aprecia mucho su tiempo? Otra razón por la que se pierde la compostura es cuando las cosas no se cumplen como uno las ha planificado. Admita errores en sus planes. Espere lo inesperado. Alargue el tiempo límite. Planifique el tener retrasos. Haga una lista de lo peor que pueda ocurrir. La mayoría de las veces se sorprenderá gratamente y el resto de las veces no se enojará tanto.
- 8. ¿Siente la necesidad de tomar represalias? No lo haga personal.** ¿Siente la necesidad de castigar a la gente y a los grupos que le hacen perder la calma? ¿Se siente hostil, enojado, sarcástico o vengativo? Aunque todo esto le pueda satisfacer temporalmente, le puede traer también consecuencias negativas en el futuro. Cuando alguien le “ataque”, repita lo que le hayan dicho como un ataque al problema. Invierta el argumento – pregunte qué es lo que ellos harían si estuvieran en su lugar. Cuando la otra persona adopte una actitud rígida, no la rechace. Pregúntele el porqué – cuáles son los principios de tal postura, cómo sabemos si es justo, cuál es la teoría del caso, imagine lo que podría suceder si se aceptara lo que ellos proponen. Deje que la otra persona descargue su frustración y se desahogue, pero no reaccione. Cuando responda a un “ataque”, límitese a los hechos y al impacto en usted. Está bien el llegar a conclusiones sobre cómo le afectaron los resultados (“me sentí atacado por sorpresa”). No está bien el decir a otros los motivos que hayan tenido (“me has atacado por sorpresa” quiere decir que usted lo ha hecho, probablemente esa era la intención y sé el significado que tiene tu comportamiento). Por lo tanto, especifique el significado en usted y pregunte a los demás lo que significaron sus acciones.
- 9. ¿Se torna ansioso y se apresura con las conclusiones? Sea prudente.** ¿Toma acciones rápidas? ¿No le gusta la ambigüedad ni la incertidumbre y actúa para eliminarlas? ¿Soluciones primero y comprensión segundo? Tome el tiempo para definir realmente el problema. Deje que la gente termine de hablar. Trate de no interrumpir. No termine las frases de los demás. Haga preguntas aclaratorias. Expresé otra vez el problema con sus propias palabras hasta que los demás lo entiendan. Pregúnteles lo que piensan. Exponga posibles soluciones para debatir. Después decida.
- 10. ¿Ha invertido demasiado en el trabajo? Practique el alivio del estrés.** Busque una salida para sus emociones. Encuentre un pasatiempo de actividad física. Comience una rutina de ejercicios. Salga a trotar. Camine. Corte madera. Algunas veces, la gente que tiene un temperamento fuerte lo encierra demasiadas veces dentro de sí, lo que hace que aumente la presión y que “la tetera” explote. El cuerpo almacena energía. Tiene que liberarla. Trate de deshacerse de las frustraciones del trabajo cuando se encuentre fuera de él.

#### **Tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Haga las paces con un enemigo o con alguien a quien haya desilusionado con un producto o servicio, o con alguien con quien tenga o haya tenido problemas o no se lleve muy bien.
- Dirija a un grupo de personas durante una etapa de crisis empresarial de importancia.
- Dirija una negociación difícil con un cliente interno o externo.
- Dirija la asignación de un espacio de oficina en una situación de disputa.
- Responsabilícese de una tarea que no le gusta u odia hacer.

*Genuine good taste consists in saying much in few words,  
in choosing among our thoughts, in having order and arrangement  
in what we say, and in speaking with composure.*

François Fénelon – Teólogo católico romano, poeta y escritor francés

#### **Lecturas sugeridas**

- Berry, D. M., & Berry, T. J. (2008). *A peace of my mind: A therapist's guide to handling anger and other difficult emotions*. Manitowoc, WI: Blue Water.
- Brantley, J., Millstine, W., & Matik, W. O. (2005). *Five good minutes: 100 Morning practices to help you stay calm and focused all day long*. Oakland, CA: New Harbinger.
- Calzada, L. (2007). *180 Ways to effectively deal with change: Get over it! Get with it! Get to it!* Flower Mound, TX: Walk the Talk Company.
- Carter, L. (2003). *The anger trap: Free yourself from the frustrations that sabotage your life*. New York: John Wiley & Sons.
- Carter, L. (2007). *Getting the best of your anger: Before it gets the best of you*. Grand Rapids, MI: Fleming H. Revell.

- Cloke, K., & Goldsmith, J. (2005). *Resolving conflicts at work: Eight strategies for everyone on the job* (Rev. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Dotlich, D. L., & Cairo, P. C. (2003). *Why CEOs fail: The 11 behaviors that can derail your climb to the top and how to manage them*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Eifert, G. H., McKay, M., & Forsyth, J. P. (2006). *Act on life, not on anger: The new acceptance and commitment therapy guide to problem anger*. Oakland, CA: New Harbinger.
- Ellis, A. (2000). *How to control your anxiety before it controls you*. New York: Citadel Press.
- Forsyth, J. P., & Eifert, G. H. (2007). *The mindfulness and acceptance workbook for anxiety: A guide to breaking free from anxiety, phobias, and worry using acceptance and commitment therapy*. Oakland, CA: New Harbinger.
- Freedman, M. (with Tregoe, B. B.). (2003). *The art and discipline of strategic leadership*. New York: McGraw-Hill.
- Gibson, D., & Tulgan, B. (2002). *Managing anger in the workplace*. Amherst, MA: HRD Press.
- Gonthier, G., & Morrissey, K. (2002). *Rude awakenings: Overcoming the civility crisis in the workplace*. Chicago: Dearborn Trade.
- Greenleaf, R. K., Spears, L. C., & Covey, S. R. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (25th Anniversary ed.). Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Harris, R. M. (2006). *The listening leader: Powerful new strategies for becoming an influential communicator*. Westport, CT: Praeger.
- Hershatter, A. (2007). *Business at the speed of molasses: How patience produces profits*. New York: Crown Business.
- Krames, J. A. (2003). *What the best CEOs know: 7 Exceptional leaders and their lessons for transforming any business*. New York: McGraw-Hill.
- Lerner, H. (2002). *The dance of connection: How to talk to someone when you're mad, hurt, scared, frustrated, insulted, betrayed, or desperate*. New York: Quill/HarperCollins.
- Lord, R. G., Klimoski, R. J., & Kanfer, R. (Eds.). (2002). *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Newman, J. (2007). *How to stay cool, calm, and collected when the pressure's on: A stress control plan for business people*. New York: AMACOM.
- Straus, D. (2002). *How to make collaboration work: Powerful ways to build consensus, solve problems, and make decisions*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

## 108 Actitudes defensivas

FACTOR VII: PROBLEMAS CON LA GENTE

GRUPO V: NO SE RELACIONA BIEN CON LOS DEMÁS

*I've learned I can make a mistake and the whole world doesn't end.*

*I had to learn to allow myself to make a mistake  
without becoming defensive and unforgiving.*

Lisa Kudrow – Actriz norteamericana

### Problema

- No acepta las críticas
- Niega sus errores y fallos
- Justifica sus fracasos
- Se enfada con quienes le comunican noticias desalentadoras
- Culpa a los demás de sus propios problemas
- No escucha ni presta atención a opiniones negativas
- No comparte puntos de vista con los demás sobre sus limitaciones personales
- No aprovecha las instancias formales de evaluación ni los seminarios de trabajo

### No es un problema

- Acepta la crítica como una oportunidad para aprender
- Escucha atentamente las opiniones negativas
- Aprende de la evaluación que le ofrecen
- Admite sus faltas y fallos
- Acepta la responsabilidad cuando las cosas salen mal
- Aprende de los seminarios y planes sobre el desarrollo personal
- Agradece a la gente por sus opiniones

### Algunas causas

- Culpa a los demás
- No puede interpretar a los demás
- Estilo combativo
- Niega las faltas
- No busca información
- No comparte mucho
- No es abordable
- Perfeccionista
- Rígido
- Se cierra ante las críticas

### Otras Causas

SER UNA PERSONA INEXPERTA EN: 3,11,12,29,33,40,44,45,46,54,55,57,64

USAR EN EXCESO: 5,6,10,14,21,22,24,30,39,47,52,53,62

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VII) (S1) "Problemas con la gente". Esta competencia se encuentra en el Grupo (V) "No se relaciona bien con los demás" con: 101, 106, 112. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

El autoconocimiento es la clave vital para lograr el éxito, el actuar de forma defensiva arrebatada esa clave. La gente le ofrecerá cada vez menos información y con el tiempo confiará más en su propia e inexacta percepción. Los puntos ciegos (las cosas que los demás ven en usted, pero que usted niega o desconoce), se multiplicarán y finalmente uno de ellos estancará su carrera profesional. La solución es indicar a los demás que está dispuesto a escuchar las sugerencias, sean correctas y justificadas o no, y que las tomará muy en cuenta. Aceptará ciertas sugerencias y se esforzará por mejorar, algunas las descartará y otras las refutará. No puede hacer estas tres cosas tan constructivas hasta que no las haya asimilado.

## Algunas soluciones

- 1. ¿Necesita información y opiniones honestas? Obtenga una evaluación completa de 360°.** El ponerse a la defensiva es el otro impedimento principal para adquirir conocimiento válido y total sobre uno mismo. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 55 “Autoconocimiento”.* La gente que adopta actitudes defensivas se valora demasiado ante los demás. Si se le considera como a un individuo que niega sus faltas, es posible que pierda su oportunidad de recibir las opiniones e información de parte de los demás. Las evaluaciones que le hagan serán más bajas de lo que deberían ser, ya que creen que el mensaje tiene que ser más fuerte para atravesar su muro de protección. Su mejor oportunidad para obtener información por parte de los demás (como persona con actitudes defensivas) es obtener una evaluación completa de 360°, donde los que han participado en las respuestas permanezcan anónimos o por medio de un profesional de recursos humanos que pueda recoger la información para usted e interpretarla. Si pide información y opiniones directamente, es posible que no le digan la verdad debido a sus acostumbradas actitudes defensivas al recibir crítica negativa. Nadie disfruta dando información y opiniones e incluso críticas verdaderas y constructivas a una persona defensiva. Es demasiado molesto.
- 2. ¿Se está alterando? Maneje su respuesta defensiva.** Usted necesita mantener la calma cuando recibe información negativa. Tiene que cambiar su forma de pensar. Cuando reciba la información, lo único que debe hacer es entender exactamente lo que la otra persona le está tratando de decir. En ese momento, no debe aceptar o rechazar. Eso viene después. Antes de que suceda, practique mentalmente cómo reaccionaría de forma calmada en situaciones donde le dieran información y opiniones negativas. Cree unas tácticas donde automáticamente pueda impedir o retrasar sus reacciones emocionales normales. Algunas tácticas útiles son: ir más despacio, tomar notas, hacer preguntas aclaratorias, pedirles ejemplos concretos y agradecerles por su honestidad sabiendo que no es fácil para ellos.
- 3. ¿No puede aceptar las opiniones? Escuche las opiniones sin preocuparse de su exactitud.** Recuerde, la gente sospecha que en verdad usted no sabe aceptar las opiniones, que usted se cree perfecto, que se está defendiendo contra cualquier sugerencia contraria y que probablemente culpe al mensajero por la mala información. Esperan que la transacción sea difícil para ellos y para usted. Para romper este ciclo, se necesita seguir las reglas para escuchar atentamente. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 33 “Capacidad para escuchar”.* Aunque esto parezca injusto, usted debe aceptar inicialmente toda la información y opiniones como si fueran ciertas, incluso cuando sepa que no lo son. Debe ayudar a los demás para que le brinden la información desde el principio, para que puedan superar el miedo a sus actitudes defensivas. En aquello que realmente cuenta, siempre puede volver a ello y solucionarlo después.
- 4. ¿No puede encontrarle sentido? Reflexione y analice la información.** Una vez que haya entendido la información y después de que la situación haya pasado, anote todas las críticas que haya recibido en tarjetas o en las Post-it® Notes. Forme dos grupos con las críticas recibidas. Las que podrían ser verdad y las que probablemente no lo son. Pídale ayuda a alguien de su confianza, que le conozca bien, para no engañarse a sí mismo. Para las que sean verdad, indique a la gente que le dio la información y opiniones que ha entendido, que cree que la información es correcta y que tratará de hacer algo sobre ello. Para las que no sean verdad, divida el grupo en las críticas que son importantes para usted y las que sean insignificantes o no tengan importancia. Tire el grupo que no tiene importancia. Con el grupo que probablemente no es verdad pero que es importante, clasifique las amenazas para su carrera profesional en las que podrían perjudicarla y en las que no podrían (si mis superiores pensarán esto de mí). Tire las que no sean perjudiciales para su carrera. Revise el grupo que queda con su jefe o su mentor para saber qué opinión, en general, se tiene de usted. Esto le dejará dos grupos: lo que la gente cree (aunque no sea verdad) y lo que no cree. Tire el grupo de lo que la gente no cree. Con el que queda, cree una estrategia para convencer a la gente alrededor suyo, por medio de acciones y no palabras, de que lo que se dice de usted no es verdad.
- 5. ¿Tiene suficiente coraje como para admitirlo? Demuestre a los demás que usted toma seriamente el mejorarse a sí mismo.** Comuníqueles lo que tiene que mejorar y pídeles ayuda. Una de las mejores formas de evitar críticas es empezándolo usted y dejando que los demás añadan los detalles. Los resultados de las investigaciones sobre el tema han demostrado que la gente tiende a ayudar y a creer más a los que admiten sus errores y tratan de hacer algo sobre ellos. Saben que se necesita valor para ello. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 44 “Apertura hacia los demás y transparencia”.*
- 6. ¿Se resiste a las nuevas ideas? Concéntrese en el problema e incite a las críticas de sus ideas.** El resultado de las actitudes defensivas es la resistencia hacia lo nuevo o diferente. En el trato diario con las personas, sus actitudes defensivas pueden hacerle parecer contrario a los puntos de vista nuevos o diferentes. Su primer trabajo es concluir su programa de evaluador/rechazador y aprender a escuchar más. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 33 “Capacidad para escuchar”.* Haga más preguntas: “¿Cómo llegó a esa conclusión?”

¿Prefiere esto en vez de eso o de lo que ahora hacemos? Si no está de acuerdo, presente sus razones primero. Después acepte las críticas a sus respuestas. Regrese el desacuerdo a la naturaleza del problema o estrategia – “¿Qué estamos tratando de resolver? ¿Cuál es el factor causante? ¿Qué preguntas deberían responderse? ¿Qué normas objetivas podemos utilizar para medir el éxito? Desvíe la discusión de su punto de vista al criterio para tomar la decisión. ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 12 “Manejo de conflictos”. Adopte un estilo más abierto. Estudie y aplique el nro. 3 “Accesibilidad” y el nro. 31 “Astucia en las relaciones interpersonales”. Hasta que no demuestre en forma constante que está abierto a los demás e interesado en lo que tengan para decir, comparta asuntos personales que no tiene que compartir, invite a la gente a hablar con usted y luego los escuche, no logrará muchas cosas con este esfuerzo. Tendrá que insistir, aguantar rechazos y quizás algunos comentarios desdeñosos o de personas enojadas para encontrar el equilibrio de la situación. Ensaye mentalmente para que la situación no le tome por sorpresa. Como se va a pensar que usted se va a poner a la defensiva si le ofrecen alguna crítica, usted tendrá que iniciar la conversación.

- 7. ¿Tiene puntos ciegos? Convierta los puntos ciegos en debilidades conocidas.** Los puntos ciegos son los que más pueden perjudicar a nuestra trayectoria profesional. Estos son debilidades que verdaderamente tenemos y que negamos o rechazamos. Esto quiere decir que continuamos con nuestro trabajo como si fuéramos muy competentes cuando en realidad no lo somos. Es mejor conocer y admitir nuestras debilidades. Sabemos que no somos competentes en algo, por lo tanto, tratamos de hacerlo mejor, pedimos ayuda, lo delegamos a otra persona, buscamos consejo de un asesor, pedimos a un experto que nos enseñe, leemos un libro o le damos vuelta al asunto. La tarea de su nueva vida es no tener puntos ciegos. Lo que tiene que hacer es convertir sus puntos ciegos en debilidades reconocidas y después todas las debilidades convertirlas en habilidades. Trate de averiguar lo que los demás verdaderamente piensan de usted. ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 55 “Autoconocimiento”.
- 8. ¿Tiene miedo de abrirse? Revele más.** La gente que tiene actitudes defensivas tiende a ser tímida y a no ofrecer mucha información sobre sí misma, especialmente sobre las posibles debilidades y errores. ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 44 “Apertura hacia los demás y transparencia”. Los tipos de revelaciones que las personas disfrutan son las razones por las que usted hace lo que hace, su autoevaluación, cosas que usted sabe son la causa de lo que está sucediendo en el negocio, que ellos desconocen (y que puede revelar), cosas buenas y embarazosas que le han sucedido en el pasado; comentarios sobre lo que sucede a su alrededor (sin ser demasiado negativo sobre los demás) y actividades en las que está interesado y realiza fuera del trabajo. Estas son las áreas sobre las que usted debería aprender a revelar más de lo que lo hace ahora. Si comparte con los demás la propia evaluación de sus posibles debilidades o defectos, eso disminuirá las veces que tendrá que ponerse a la defensiva. Esta forma de actuar incita un tipo de relación donde puede obtener más información y opiniones.
- 9. ¿Da respuestas sin pensar? Evite reacciones instantáneas y bruscas.** Lo más probable es que esto le traiga problemas. Se precipita a las conclusiones, rechaza categóricamente lo que los demás dicen sobre la necesidad del cambio, utiliza palabras peligrosas en un tono de mando o se precipita a negar o a culpar. La gente lo ve entonces como una persona cerrada y combativa. Lo peor es que puedan creer que usted piensa que ellos son tontos o que no están bien informados. Si se le considera una persona intolerante o cerrada o precipitada, las personas vacilarán con las palabras en su prisa por hablarle, o resumirán sus argumentos ya que darán por hecho que usted no los está escuchando de todas formas. Lo principal es hacer siempre preguntas aclaratorias primero para obtener más información y preparar una respuesta más comedida y calmada.
- 10. ¿Está enviando las señales equivocadas? Preste atención a sus reacciones no verbales.** La mayoría de las personas que adoptan actitudes defensivas tiene una o dos reacciones no verbales que indican a los demás que no aceptan lo que están diciendo. Puede que sea elevar las cejas, la mirada fija, el sonrojarse, el mover una pierna, dar golpecitos con los dedos o con un lápiz, apuntar, etc. La mayoría conocen sus señales. ¿Los conoce usted? ¿Las conoce usted? Pida a alguien en quien confíe que le diga lo que usted hace y trate de eliminarlo.

#### **Tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Haga las paces con un enemigo o con alguien a quien haya desilusionado con un producto o servicio, o con alguien con quien tenga o haya tenido problemas o no se lleve muy bien.
- Ocúpese de un cliente interno o externo que no esté satisfecho; resuelva un problema de desempeño o calidad en relación con un producto o servicio.
- Maneje un grupo de destacados expertos, cosa que usted no es.
- Trate de aprender algo frívolo y divertido para ver lo bien que lo puede hacer (como por ejemplo: malabarismos, baile de figuras, magia, etc.).
- Asistir a un curso de autoconocimiento o análisis de uno mismo que incluya mecanismos de evaluación.

*When you become defensive, blame others, and do not accept  
and surrender to the moment, your life meets resistance.  
Any time you encounter resistance, recognize that  
if you force the situation, the resistance will only increase.  
You don't want to stand rigid like a tall oak  
that cracks and collapses in the storm. Instead, you want  
to be flexible, like a reed that bends with the storm and survives.*  
Deepak Chopra – Médico y escritor indio

### **Lecturas sugeridas**

- Berry, D. M., & Berry, T. J. (2008). *A peace of my mind: A therapist's guide to handling anger and other difficult emotions*. Manitowoc, WI: Blue Water.
- Blakeley, K. (2007). *Leadership blind spots and what to do about them*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Brantley, J., Millstine, W., & Matik, W. O. (2005). *Five good minutes: 100 Morning practices to help you stay calm and focused all day long*. Oakland, CA: New Harbinger.
- Buron, R. J., & McDonald-Mann, D. (2003). *Giving feedback to subordinates* (Rev. ed.). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Calzada, L. (2007). *180 Ways to effectively deal with change: Get over it! Get with it! Get to it!* Flower Mound, TX: Walk the Talk Company.
- Cox, D., & Hoover, J. (2002). *Leadership when the heat's on*. New York: McGraw-Hill.
- Donoghue, P. J., & Siegel, M. E. (2005). *Are you really listening? Keys to successful communication*. Notre Dame, IN: Sorin Books.
- Dotlich, D. L., & Cairo, P. C. (2003). *Why CEOs fail: The 11 behaviors that can derail your climb to the top and how to manage them*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Folkman, J. R. (2006). *The power of feedback: 35 Principles for turning feedback from others into personal and professional change*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Garner, R. (2006). *Criticism management: How to more effectively give, receive, and seek criticism in our lives*. The Woodlands, TX: Prescient Press.
- Goman, C. (2008). *The nonverbal advantage: Secrets and science of body language at work*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Hershorn, M. (2002). *:60 Second anger management: Quick tips to handle explosive feelings*. New Jersey: New Horizon Press.
- Lerner, H. (2002). *The dance of connection: How to talk to someone when you're mad, hurt, scared, frustrated, insulted, betrayed, or desperate*. New York: HarperCollins.
- Levine, S. (2000). *Getting to resolution: Turning conflict into collaboration*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Lord, R. G., Klimoski, R. J., & Kanfer, R. (Eds.). (2002). *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nichols, M. P. (2009). *The lost art of listening* (2nd ed.). New York: The Guilford Press.
- Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., Switzler, A., & Covey, S. R. (2002). *Crucial conversations: Tools for talking when stakes are high*. New York: McGraw-Hill.
- Pearman, R. R., Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2005). *You: Being more effective in your MBTI type*. Minneapolis, MN: Lominger International: A Korn/Ferry Company.
- Scott, S. (2004). *Fierce conversations: Achieving success at work and in life, one conversation at a time* (Rev. ed.). New York: Viking Press.
- Tamm, J. W., & Luyet, R. J. (2004). *Radical collaboration: Five essential skills to overcome defensiveness and build successful relationships*. New York: HarperCollins.
- Weisinger, H. (2000). *The power of positive criticism*. New York: AMACOM.

## 109 Falta de ética y valores

FACTOR VII: PROBLEMAS CON LA GENTE  
GRUPO W: ES EGOCÉNTRICO

*Ethics, too, is nothing but reverence for life.  
This is what gives me the fundamental principle of morality,  
namely, that good consists in maintaining, promoting, and enhancing life,  
and that destroying, injuring, and limiting life are evil.*  
Albert Schweitzer – Teólogo, médico y filósofo alsaciano

### Problema

- Carece de la sensibilidad necesaria para la ética y valores vigentes en la organización
- Opera al borde de los límites
- Sobrepasa los márgenes de tolerancia
- No actúa según las normas

### No es un problema

- Sus valores y ética se coordinan en general con los de la organización
- Actúa dentro de los límites permitidos por la mayoría
- Se recurre a él o a ella para asesoramiento sobre normativas y estándares
- Se mantiene firme en crisis relacionadas con la ética
- Puede expresar sus valores y los de los demás
- Ayuda a otras personas en circunstancias vinculadas a los valores o la ética
- Mantiene sus principios

### Algunas causas

- Contradictorio
- Opera al borde de los límites
- Demasiado ambicioso
- Excesivamente independiente
- Pragmático hasta convertirse en un defecto
- Establece sus propias normas de conducta
- Su ética va de acuerdo con las circunstancias

### Otras Causas

SER UNA PERSONA INEXPERTA EN: 7,10,11,21,22,29,40,48,57

USAR EN EXCESO: 6,16,21,27,37,38,49,52,53,66

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VII) (S1) “Problemas con la gente”. Esta competencia se encuentra en el Grupo (W) “Es egocéntrico” con: 103, 104, 105, 107, 119. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

El que se le considere que posee una ética dudosa puede determinar el final para usted. Por lo menos esto significa que los valores y ética bajo los que opera usted no concuerdan con los que la gente que le rodea. Mirándolo desde el lado más negativo, podría significar que usted tiene valores y ética inaceptables; es decir, la mayoría de los individuos los rechazarían. Es posible que esté demasiado al borde de lo que no es ético para que la gente se pueda sentir cómoda con usted. La mayoría de nosotros no analizamos nuestros valores y las convicciones éticas que tenemos; actuamos en “piloto automático” desde que nuestra niñez y de acuerdo a nuestras experiencias colectivas. La gente deduce sus valores y ética escuchando lo que dice y viéndolo como lo hace. A menos que ataque este tema ahora, su carrera en la organización podría estar en serio peligro.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Está inseguro sobre los problemas reales? Diagnostique el problema.** Asegúrese de que sabe exactamente cuál es el problema que tiene. Las posibilidades son muchas. Obtenga una evaluación completa de 360° sobre este tema específico a través de un profesional de recursos humanos o de un asesor externo de sondeos; éstos le pueden ayudar en encontrar cuál es su dificultad. Un problema menos grave sería

simplemente que usted es terco y estricto, atado a los valores del pasado, anticuado, pragmático hasta convertirse en un defecto, no ayuda a los demás lo suficiente, le interesa más su propio programa, tiene favoritos o se muestra poco dispuesto a hablar. Un problema más grave sería que no hace lo que debe para agradar a los demás, establece sus propias reglas, culpa a los demás por lo que usted debería tomar responsabilidad, sabotea a sus rivales, oculta la verdad o muestra poca preocupación por otros. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 55 “Autoconocimiento”.*

- 2. ¿Está listo para admitirlo? Tome medidas correctivas.** El peor de los casos. Su ética es cuestionable. Usted se protege, sabotea a los demás, trata siempre de beneficiarse, traiciona a otros y les hace parecer incompetentes. Es posible que usted sea taimado, maquinador y demasiado político. Se dice a sí mismo que está bien alegando que está obteniendo los resultados a tiempo. Verdaderamente cree que la causa justifica los medios. Si cualquiera de estas cosas es verdad, ya le tendrían que haber criticado antes. Esto no es algo que ocurra de la noche a la mañana. Usted tiene que averiguar si se puede salvar su carrera profesional con esta organización. La mejor forma de hacerlo es admitir que su ética y sus valores no son los mismos que los de la gente con la que trabaja y debe preguntarle a un jefe o mentor si la situación se puede solucionar. Si la respuesta es afirmativa, póngase en contacto con todos a los que crea haber alienado y vea cómo responden. Dígalos qué cosas va a hacer de forma diferente. Pregúnteles si la situación se puede reparar. También debe buscar consejo profesional a largo plazo en cuanto a sus valores y ética.
- 3. ¿Es impredecible? Sea coherente en las situaciones y en los grupos.** Usted puede ser contradictorio en sus acciones y juicios de valor. Cambia de parecer de acuerdo al estado de ánimo o a la última persona con que habló. Esto puede confundir y preocupar a los demás. Quizás exprese un valor a favor de la gente en un momento dado (con los que dirige) o un valor en contra en otro (con gente de otra unidad). Puede que se rija por un código de alta moral en una transacción (con los clientes) y se maneje al límite de lo aceptable en otra (con los proveedores). Puede que haga coincidir sus valores con su audiencia durante una proyección ascendente y no cuando su proyección es descendente. Puede tener favoritos. La gente se encuentra más cómoda cuando no se actúa de forma contradictoria y cuando el comportamiento es predecible. Busque las tres, cuatro o cinco áreas donde cree que se manifiestan estas contradicciones. Escriba lo que hizo con varias personas para poder comparar. *¿Actuó de forma diferente en situaciones parecidas? ¿No exige a todos por igual? ¿Tiene tantas ideas diferentes sobre valores que tienen que contradecirse? ¿Dice usted tan poco que la gente tiene que imaginarse el resto? Trate de encontrar un equilibrio en su comportamiento de forma que éste no sea tan contradictorio.*
- 4. ¿Está enviando mensajes ambivalentes? Evite el comportamiento “hagan lo que digo y no lo que yo hago”.** Otra posibilidad es que exista una gran diferencia entre la ética y los valores que usted dice tener y los que deben tener los demás, y lo que usted hace en situaciones parecidas. Hemos trabajado con muchos que tienen problemas debido a sus presentaciones apasionadas y carismáticas sobre valores motivadores y ética (que impresionan intensamente), pero que después hacen lo contrario o algo muy diferente en la práctica. Analice todo lo que tiende a decir en sus presentaciones o en reuniones o conversaciones casuales que esté relacionado con los valores y la ética. Anótelos a la izquierda de una página. Por cada cosa que anote, escriba de tres a cinco ejemplos que describan cuándo actuó exactamente de acuerdo con ese valor o comportamiento ético. *¿Puede escribir alguno que no haya ocurrido exactamente así? Si puede hacerlo, entonces ése es el problema. O bien deja de hablar sobre los valores y la ética que usted no puede seguir, o se compromete a actuar de acuerdo con ellos.*
- 5. ¿Tiene problemas para encontrar las palabras adecuadas? Envíe mensajes claros.** Otra posibilidad es que exista una gran diferencia entre lo que usted dice y el lenguaje que utiliza y lo que verdaderamente piensa y hace. Hemos trabajado con muchos que tienen problemas debido al lenguaje y las palabras que utilizan, que implica tener valores y un comportamiento ético marginal que no son reales. *¿Trata de conseguir siempre el efecto? ¿Exagera? ¿Trata por todos los medios de que se entienda lo que quiere decir? ¿Exagera las ideas negativas? ¿Dice tonterías para ser aceptado? ¿Utiliza palabras humillantes? ¿Qué valores creería la gente que usted tiene si le escuchara hablar y no supiera lo que realmente hace? Examine las palabras y el lenguaje que tiende a utilizar en sus presentaciones o en reuniones o conversaciones casuales que estén relacionados con los valores y la ética. Anótelos a la izquierda de una página. Por cada palabra que anote, escriba de tres a cinco ejemplos que describan cuándo actuó exactamente de acuerdo con ella. ¿Actúa usted así verdaderamente? ¿Piensa usted de esa forma realmente? Si no piensa así, entonces ése es el problema. Deje de utilizar palabras y lenguaje que no estén de acuerdo con su verdadera forma de pensar y sus valores.*
- 6. ¿Tiene valores confusos? Trate de distinguir sus valores.** Puede que no piense mucho en valores y que sus argumentos no expresen bien los que usted tiene. Para pasar la prueba de un valor bien arraigado, debería poder: plantearlo en una frase, dar cinco ejemplos de cómo se demuestra, tanto la situación como las consecuencias; afirme lo que es opuesto al valor (lo que es la deshonestidad, por ejemplo), y demostrar la forma

en que se rige por ese valor. Como está teniendo problemas en esta área, puede ser un ejercicio beneficioso el escribir sobre sus valores para poder describirlos más claramente a los demás. Si ignora las implicaciones obvias de los valores, la gente puede suponer que no le preocupan.

- 7. ¿Está luchando contra riesgos? Enfóquese y aclare las zonas grises.** A veces la gente tiene problemas porque no comprende la falta de correlación que existe entre los valores. Muy poca gente tiene problemas con los conflictos claros de valores; el problema está cuando es difícil adoptar una postura apropiada. Uno debe ser capaz de ver los pros y los contras de varios valores. Poder ayudar a la gente a ver cuándo sacrificar la confianza que se ha puesto en uno o cuándo la fidelidad hacia la organización debe sustituir a la del individuo. ¿Cuáles son los conflictos comunes que tiene que solucionar y que están relacionados con los valores morales? En estas situaciones, tiene que ser capaz de ver las dos caras de la moneda. ¿Es lo mismo confundirse en la declaración de la renta que exagerar en la cuenta de gastos de representación? ¿Es lo mismo trabajar con un compañero cuyo rendimiento es marginal que despedirlo? ¿Es lo mismo bajar la calidad que subir el precio? ¿Despedir a alguien por abuso de drogas que servir bebidas alcohólicas en las funciones de la empresa? ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 12 “Manejo de conflictos”.
- 8. ¿Demasiado independiente? Reconozca que usted no trabaja en un lugar vacío.** Establece sus propias reglas, destruye los obstáculos, se considera duro y le gusta la acción y obtener resultados. Usted lo consigue. El problema es que crea confusión en los demás; no saben cuál de sus acciones causará problemas para ellos en su propia unidad o con los clientes. No se preocupa con frecuencia sobre si los demás piensan como usted. Opera de adentro hacia afuera. Lo que es importante para usted es lo que usted piensa y lo que juzga correcto y justo. Es admirable en un sentido. Pero en otro, no es muy inteligente. Vive en una organización que tiene normas formales e informales, creencias, ética y valores, todos aceptados. No puede sobrevivir durante mucho tiempo sin conocerlos y sin doblegar los suyos para adaptarse. Para poder comprobarlo, concéntrese en el efecto que tiene en otros y cómo estos ven el tema. Esto será difícil al principio, ya que usted gasta su energía justificando sus propias acciones.
- 9. ¿Se ve obligado por su propio punto de vista? Vaya más allá de los hechos para considerar los valores de otros.** Es posible que usted sea una persona que se base en hechos. Como para usted los hechos lo dictan todo, puede que se sorprenda cuando los demás lo vean de forma diferente. La razón por la que lo ven diferente es debido a que existe un orden de valores mayor en el trabajo. La gente compara situaciones para ver los temas comunes y la igualdad. Hacen preguntas para saber quién gana y quién pierde, quién es el favorito o si se beneficia a alguien o a algo en particular. Como usted es una persona del aquí y ahora, los demás le considerarán contradictorio en situaciones un poco diferentes. Usted debe quedarse atrás y preguntar qué es lo que los demás oyen y no lo que usted quiere decir. Vaya más allá de la superficie. Dígales por qué está diciendo algo. Pregúnteles lo que piensan.
- 10. ¿Está estancado en el pasado? Adáptese cuando tenga sentido.** Esto es un tema difícil. Los tiempos cambian. ¿Cambian también los valores? Algunos piensan que no. Es posible que usted piense así. ¿Qué ocurre con el humor? ¿Podría contar algunos chistes hace 10 años que le podrían causar problemas hoy? ¿Han cambiado las costumbres del trato entre las mujeres y los hombres y las edades? ¿Ha cambiado la televisión y el noticiero de 24 horas nuestra forma de ver el mundo? ¿Existe todavía el empleo de por vida? ¿Cuánto tiempo dura una carrera universitaria hoy y cuánto duraba hace 20 años? Los valores se enraízan. No cambian con facilidad. ¿Cuándo adoptó su actual escala de valores? ¿Hace más de 20 años? Es posible que haya llegado el momento de examinarlos en virtud de los “nuevos tiempos”, para ver si necesita hacer algunas correcciones.

#### **Tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Haga las paces con un enemigo o con alguien a quien haya desilusionado con un producto o servicio, o con alguien con quien tenga o haya tenido problemas o no se lleve muy bien.
- Dirija a un grupo de personas durante una etapa de crisis empresarial de importancia.
- Dirija una negociación difícil con un cliente interno o externo.
- Dirija la asignación de un espacio de oficina en una situación de disputa.
- Ocúpese de un cliente interno o externo que no esté satisfecho; resuelva un problema de desempeño o calidad en relación con un producto o servicio.

*The most exhausting thing in life is being insincere.*

Anne Morrow Lindbergh – Aviadora y autora norteamericana

#### **Lecturas sugeridas**

Bellingham, R. (2003). *Ethical leadership: Rebuilding trust in corporations*. Amherst, MA: HRD Press.

- Bennis, W., Goleman, D., & O'Toole, J. (with Ward Biederman, P.). (2008). *Transparency: How leaders create a culture of candor*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boatright, J. R. (2006). *Ethics and the conduct of business* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Brown, M. T. (2005). *Corporate integrity: Rethinking organizational ethics and leadership*. New York: Cambridge University Press.
- Buckner, M. L. (2007). *The ABCs of ethics: A resource for leaders, managers, and professionals*. Lincoln, NE: iUniverse.
- Ciulla, J. B. (Ed.). (2004). *Ethics, the heart of leadership* (2nd ed.). Westport, CT: Praeger.
- Cooper, C. (2008). *Extraordinary circumstances: The journey of a corporate whistleblower*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Dobrin, A. (2002). *Ethics for everyone: How to increase your moral intelligence*. New York: John Wiley & Sons.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2006). *Business ethics: Ethical decision making and cases* (7th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Heineman, B. W., Jr. (2008). *High performance with high integrity*. Boston: Harvard Business School Press.
- Johnson, C. E. (2005). *Meeting the ethical challenges of leadership: Casting light or shadow* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Klann, G. (2007). *Building character: Strengthening the heart of good leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Knapp, J. C. (Ed.). (2007). *Leaders on ethics: Real-world perspectives on today's business challenges*. Westport, CT: Praeger.
- Lubit, R. H. (2003). *Coping with toxic managers, subordinates...and other difficult people: Using emotional intelligence to survive and prosper*. Upper Saddle River, NJ: Financial Times Prentice Hall.
- McLean, B., & Elkind, P. (2003). *The smartest guys in the room: The amazing rise and scandalous fall of Enron*. New York: Portfolio.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). *Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. Harvard Business Review, 85, 136-137.
- Ruggiero, V. R. (2003). *Thinking critically about ethical issues*. New York: McGraw-Hill.
- Seglin, J. L. (2000). *The good, the bad, and your business: Choosing right when ethical dilemmas pull you apart*. New York: John Wiley & Sons.
- Showkeir, J., & Showkeir, M. (2008). *Authentic conversations: Moving from manipulation to truth and commitment*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Spinello, R., & Tavani, H. T. (Eds.). (2004). *Readings in cyberethics* (2nd ed.). Sudbury, MA: Jones & Bartlett.
- Terris, D. (2005). *Ethics at work: Creating virtue at an American corporation*. Waltham, MA: Brandeis University Press.

## 110 Incapacidad de formar equipos

FACTOR VII: PROBLEMAS CON LA GENTE

GRUPO X: NO INSPIRA NI DESARROLLA TALENTO

*Build for your team a feeling of oneness, of dependence on one another,  
and of strength to be derived by unity.*

Vince Lombardi – Entrenador de fútbol americano

### Problema

- No confía en el valor de los equipos
- No mantiene la unidad del grupo para llevar a cabo una tarea
- Delega tareas sin sentido
- No resuelve los problemas que surgen en el equipo
- No comparte los éxitos obtenidos
- No felicita a los demás por sus logros
- No contribuye a crear un espíritu de equipo
- Trata a las personas como a una serie de individuos más que como a un equipo

### No es un problema

- Generalmente trabaja en grupo
- Siempre se refiere al grupo y no a sí mismo
- Anima y entusiasma a todo el grupo
- Lleva a cabo reuniones y procesos participativos
- Comparte con el equipo el crédito por los éxitos
- Agrega personas para fortalecer el equipo
- El rendimiento del grupo no sufre cuando una persona clave se marcha
- Tiene confianza en el trabajo del equipo

### Algunas causas

- No puede establecer una causa común
- No puede resolver el conflicto entre los colaboradores directos
- No cree en los equipos
- No tiene el tiempo
- No quiere lidiar con el conflicto
- Más cómodo con una persona solamente
- La gente se resiste a la idea de tener un equipo
- Administración del tiempo; demasiado ocupado
- Demasiado serio e intenso

### Otras Causas

SER UNA PERSONA INEXPERTA EN: 3,7,9,10,11,13,16,19,20,21,23,27,31,33,

34,35,36,39,41,44,47,52,55,57,58,59,60,63,64

USAR EN EXCESO: 9,12,14,16,20,21,26,30,33,35,39,47,52,53,57,59,65

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VII) (S1) "Problemas con la gente". Esta competencia se encuentra en el Grupo (X) "No inspira ni desarrolla talento" con: 111, 117. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

Se habla más sobre los equipos que sobre los que verdaderamente funcionan bien. La mayoría de los jefes han crecido como grandes contribuidores individuales. Esta es la razón por la que obtienen ascensos. No fueron como el resto de los miembros del equipo. No fueron desarrollados en equipo. Muy poco de su éxito se debe al trabajo de equipo. De hecho, la mayoría de ellos le podrían contar historias sobre cómo algunos equipos en el pasado les impidieron realizar algo. Pero los equipos, aunque les resulte extraño e incómodo a muchos, son la mejor forma de realizar algún trabajo específico, como crear sistemas que crucen los límites, producir productos complejos o efectuar trabajos coordinados y sostenidos. Es realmente gratificante ser miembro de un equipo de alto rendimiento y

que funcione bien. Los equipos que funcionan bien pueden producir colectivamente más que cada individuo por separado. La mayoría de las personas elegirían trabajar con un jefe que fuera capaz de formar un equipo que funcione bien.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Prefiere un enfoque individualista? Encuentre el valor en los equipos.** Si no cree en los equipos, posiblemente usted es un individuo fuerte que obtiene siempre excelentes resultados y al que no le gusta el alboroto y, a veces, la lentitud de los procesos en equipo. Es muy orientado hacia los resultados y cree que la mejor forma de hacer eso es dirigir a una sola persona al mismo tiempo. Para contrarrestar esta forma de pensar, observe y hable con tres expertos de la formación de equipos y pregúnteles por qué dirigen de esa forma. ¿Qué consideran beneficioso sobre la formación de equipos? ¿Qué beneficios obtienen por utilizar el equipo? Lea *“The Wisdom of Teams”* de Katzenbach and Smith. Si no puede ver el valor en los equipos, no le ayudarán mucho los consejos que se exponen a continuación.
- 2. ¿No tiene tiempo? Saque el tiempo y coseche los beneficios.** Formar equipos lleva tiempo y usted no dispone de él. Esto puede ser verdad o no. Aunque el formar un equipo lleva más tiempo que dirigir a una persona a la vez, el tener un equipo que funciona bien mejora los resultados, aumenta la capacidad continua de rendimiento, incrementa al máximo las cualidades colectivas cubriendo las debilidades individuales y permite al jefe tener más tiempo, ya que los miembros se ayudan entre sí. Muchos jefes piensan que lleva mucho tiempo formar un equipo y terminan dedicando más tiempo a dirigir a cada persona individualmente. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 62 “Administración del tiempo”.*
- 3. ¿No es muy sociable? Enfóquese en las habilidades básicas para relacionarse con la gente.** Muchos jefes son más competentes con cosas, ideas y proyectos que con la gente. Es posible que se concentren mucho en producir resultados y les sobre poco tiempo para ayudar con los conocimientos y habilidades de su personal. En realidad no lleva tanto tiempo. Existe la comunicación. La gente se siente más motivada y trabaja mejor cuando sabe lo que está sucediendo. Quieren saber más que simplemente lo que tienen que hacer. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 27 “Habilidad de informar”.* También está el escuchar atentamente. Nada motiva más que un jefe que escucha, que no interrumpe, que no termina las frases por uno ni completa las ideas por uno. Aumente el tiempo de escucha en 30 segundos por cada transacción. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 33 “Capacidad para escuchar”.* Uno debe preocuparse por los demás. El preocuparse por los demás significa hacer preguntas. Esto quiere decir hacer preguntas sobre uno mismo, lo que pienso y lo que siento. Haga una pregunta más por transacción de lo que lo hace ahora. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 7 “Preocupación por los colaboradores directos”.*
- 4. ¿Desea optimizar el desempeño del equipo? Estudie las características de equipos de alto rendimiento.** Los equipos de alto rendimiento tienen cuatro características en común: 1) Comparten una forma de pensar. Tienen una visión en común. Todos saben los objetivos y las medidas a utilizar. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 35 “Administración y medición del trabajo”.* 2) Confían los unos en los otros. Saben que usted les cubrirá las espaldas, aunque se meta en problemas. Saben que usted les protegerá si surgen problemas y que les ayudará incluso cuando sea difícil hacerlo. Saben que será honesto con ellos. Saben que usted les planteará los problemas en forma directa y no actuará a sus espaldas. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 29 “Integridad y confianza”.* 3) Tienen el talento colectivo para hacer el trabajo. Aunque ningún miembro tenga todas las calificaciones, todos juntos pueden realizar el trabajo. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 25 “Contratación y dotación de personal”.* 4) Saben cómo operar eficiente y efectivamente. Tienen buenas habilidades de equipo. Efectúan reuniones efectivas. Tienen formas eficientes de comunicarse. También, se comunican de forma eficaz y pueden confrontar el conflicto interno. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 52 “Administración de procesos” y el nro. 63 “Sistemas de trabajo total” (por ej., TQM/ISO/Six Sigma).*
- 5. ¿Quiere aumentar las probabilidades para que el equipo sobresalga? Inspire al equipo.** Siga las reglas básicas de inspirar a otros, como se indica en libros como *“People Skills”* de Robert Bolton o *“Thriving on Chaos”* de Tom Peters. Deje saber a la gente que el trabajo que realizan es importante, agrádezcales lo que hacen, ofrézcales ayuda y pídasela, déles libertad de acción en su trabajo, proporciónales diferentes tipos de tareas, sorpréndalos con proyectos enriquecedores e interesantes, demuestre interés en la carrera profesional de su personal, adopte una actitud de aprendizaje hacia los errores, celebre el éxito, establezca medidas aceptadas y visibles de rendimiento, etc. Trate de que todos participen en la formación del equipo, de forma que se sientan responsables por los resultados. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 36 “Habilidad de motivar personas”.*
- 6. ¿No está seguro de cómo asignar los roles de equipo? Permita que las funciones de cada uno de los miembros del equipo evolucionen naturalmente.** Cimentar las relaciones. Aunque algunos, incluido quizás usted, se resistan, las fiestas, las barbacoas, los premios, los picnics y otras salidas ayudan a crear cohesión de grupo. Permita que las funciones que desempeñe cada individuo evolucionen naturalmente en vez de

especificarlas de acuerdo a la descripción del puesto de trabajo. Los resultados de algunas investigaciones indican que la gente tiende a cumplir naturalmente con ocho funciones – Ver el nro. 64 “*Comprensión de otras personas*” y que los equipos exitosos no son aquellos donde todos hacen lo mismo. Los miembros de los equipos con éxito se ayudan entre sí con los trabajos y solamente algunas veces demandan que todos participen en actividades idénticas.

- 7. ¿Está apostando a los motivadores incorrectos? Conozca las probabilidades de motivar a los demás.** Según los resultados de las investigaciones hechas por Rewick y Lawler, lo que motiva más en el trabajo es: (1) Un desafío laboral; (2) Lograr algo valioso; (3) Aprender cosas nuevas; (4) El desarrollo personal; (5) La autonomía. La paga (12º), simpatía (14º), el elogio (15º) o la oportunidad de ascender de puesto (17º) no son insignificantes, pero son elementos superficiales si los comparamos con los anteriores. Proporcione desafíos, presente las razones por las que el proyecto vale la pena, establezca oportunidades de aprendizaje y crecimiento, proporcione autonomía y verá que la mayoría de la gente responderá favorablemente.
- 8. ¿Desea saber el secreto para formar equipos? Delega y les otorga responsabilidades a los demás.** Lo mejor para la evolución del equipo es proporcionarles proyectos difíciles de realizar, ofrecerles los recursos para realizarlos y la autoridad para tomar decisiones. El delegar aumenta la motivación, le deja a usted más tiempo libre para hacer otras cosas y ayuda a que se haga más trabajo. Delegar puede dar miedo al comienzo. La primera vez probablemente no lo harán tan bien como usted. Pero con instrucción y apoyo aprenderán, y eventualmente lo harán tan bien como usted o incluso mejor. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 18 “Delegación”.*
- 9. ¿Está enfocado en el individuo? Refuerce el poder de las palabras y las recompensas.** Use “nosotros” en vez de “yo”. Use “el equipo”, “nosotros”, “juntos” y más. Diga “vamos a”. Vamos a reunirnos. Podemos hacerlo. Estamos todos juntos en esto. Demuestre que piensa en el equipo. *¿Habla en términos de equipo y después premia a los individuos? Premie más al equipo siempre que pueda. Ofrezca dinero como incentivo dividiéndolo entre todos los miembros del equipo. Establezca objetivos de equipo y delinee premios para el mismo.*
- 10. ¿El equipo está estancado en la rutina? Cree un clima de innovación y experimentación.** No prescriba como se debe hacer todo. Se debe dar tanta libertad como sea posible al individuo para ejecutar su trabajo. Los resultados de los estudios hechos sobre el tema han demostrado que las personas trabajan más y son más eficientes cuando tienen opciones. Convénzales para que hagan experimentos rápidos. La mayoría de las innovaciones y experimentos fracasarán, por consiguiente, aconséjeles que adopten una actitud de aprendizaje hacia los errores y fracasos.
- 11. ¿Necesita una perspectiva externa? Encuentre un instructor para el equipo.** Debido a que un instructor es una persona que no pertenece al equipo, él puede ayudar objetivamente a solucionar problemas y a proporcionarle una evaluación para evitar algunas de las tentaciones que pueden desmoralizar al equipo. El instructor del equipo podría ser un colega de Recursos Humanos o un profesional externo que se especialice en dar instrucción.
- 12. ¿Es todo trabajo y nada de juego? Construya un ambiente de alegría y diversión para el equipo.** Un estudio que se dio a conocer en “*The Wisdom of Teams*” de Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, encontró que hay varios aspectos comunes en los equipos de alto rendimiento, incluyendo la diversión. La diversión es un subproducto del sentido de compromiso de los integrantes del equipo y del rendimiento del equipo. Si su equipo pareciera que no se divierte, busque las causas posibles. *¿Están comprometidos los integrantes del equipo con los objetivos del equipo? ¿Están comprometidos mutuamente los integrantes del equipo? Solucionar uno o ambos problemas puede resultar en una mayor diversión.*
- 13. ¿Está listo para liderar? Establezca el estándar modelándolo.** Utilice su comportamiento para delinear el comportamiento y el rendimiento de los demás. Usted tiene una oportunidad de fijar la norma para el equipo. Mucha gente se rehusa a desarrollar nuevas conductas si no ven que las mismas son recompensadas o exhibidas por los empleados más antiguos. Si se requieren cambios de comportamiento para mejorar el rendimiento del equipo, empiece por cambiar su comportamiento.
- 14. ¿El equipo está en decadencia? Estudie las características de equipos de bajo rendimiento.** Hay bastantes estudios del por qué fallan los equipos. Su equipo probablemente no es único. Lea el libro “*Why Teams Don’t Work*” y determine si su equipo ha caído en una de las trampas comunes de un equipo, y cree una estrategia para que el equipo se vuelva a enrielar.

#### **Tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Dirija un equipo de trabajo cuyos miembros sean mayores o tengan más experiencia que usted.
- Dirija un grupo de personas resistentes con la moral baja durante un proyecto o cambio impopulares.

- Dirija un grupo de gente de bajas competencias o bajo desempeño durante una tarea que no podrían hacer por si mismos.
- Forme un equipo especial de personas diversas para realizar una tarea difícil.
- Dirija un grupo que incluya ex compañeros para realizar una tarea.

*The leaders who work most effectively, it seems to me, never say 'I.'*  
*And that's not because they have trained themselves not to say 'I.'*  
*They don't think 'I.' They think 'we'; they think 'team.'*  
*They understand their job to be to make the team function.*  
*They accept responsibility and don't sidestep it, but 'we' gets the credit.*  
*This is what creates trust, what enables you to get the task done.*  
 Peter Drucker – Escritor y asesor de gerenciamiento de origen  
 Austríaco y nacionalizado en Estados Unidos

### **Lecturas sugeridas**

- Barner, R. W. (2000). *Team troubleshooter*. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Capretta, C., Eichinger, R., Lombardo, M., & Swisher, V. (2009). *FYI™ For Teams* (2nd ed.). Minneapolis, MN: Lominger International: A Korn/Ferry Company..
- Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (2006). *Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Dyer, W. G., Dyer, W. G., Jr., & Dyer, J. H. (2007). *Team building: Proven strategies for improving team performance* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Gibson, C. B., & Cohen, S. G. (Eds.). (2003). *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Guttman, H. M. (2008). *Great business teams: Cracking the code for standout performance*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Halverson, C. B., & Tirmizi, S. A. (Eds.). (2008). *Effective multicultural teams: Theory and practice* (Series: Advances in group decision and negotiation, Vol. 3.). New York: Springer.
- Holliday, M. (2001). *Coaching, mentoring, and managing: Breakthrough strategies to solve performance problems and build winning teams*. Franklin Lakes, NJ: Career Press.
- Jones, S. D., & Schilling, D. J. (2000). *Measuring team performance: A step-by-step, customizable approach for managers, facilitators, and team leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2003). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. New York: HarperBusiness.
- Klann, G. (2004). *Building your team's morale, pride, and spirit*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Leigh, A., & Maynard, M. (2002). *Leading your team: How to involve and inspire teams*. Yarmouth, ME: Nicholas Brealey.
- Lencioni, P. (2005). *Overcoming the five dysfunctions of a team: A field guide for leaders, managers, and facilitators*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Parker, G. M. (2002). *Cross-functional teams: Working with allies, enemies, and other strangers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Parker, G. M. (2008). *Team players and teamwork: New strategies for the competitive enterprise* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Robbins, H., & Finley, M. (2000). *The new why teams don't work: What goes wrong and how to make it right*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Straus, D. (2002). *How to make collaboration work: Powerful ways to build consensus, solve problems, and make decisions*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Thompson, L. L. (2004). *Making the team: A guide for managers* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Van Ness, G., & Van Ness, K. (2003). *Being there without going there: Managing teams across time zones, locations, and corporate boundaries*. Boston: Aspatore Books.

## 111 Incapacidad para dotar de personal de forma eficaz

FACTOR VII: PROBLEMAS CON LA GENTE

GRUPO X: NO INSPIRA NI DESARROLLA TALENTO

*The toughest decisions in organizations are people decisions—  
hiring, firing, promotion, etc. These are the decisions that receive  
the least attention and are the hardest to 'unmake.*

Peter Drucker – Escritor y asesor de gerenciamiento de origen  
Austriaco y nacionalizado en Estados Unidos

### Problema

- No reúne personal calificado ni dentro ni fuera de la organización
- No aplica las normas ni los criterios adecuados
- Puede elegir personas muy similares a sí mismo
- No juzga bien a las personas
- Se equivoca consistentemente en sus evaluaciones sobre lo que harán los demás o en qué se convertirán

### No es un problema

- Juzga bien a la gente
- Contrata considerando la diversidad y el equilibrio de las capacidades a utilizar
- Describe a las personas en forma concreta
- Utiliza un amplio conjunto de criterios al dotar de personal
- Lo selecciona de forma más objetiva que otros
- Se da el tiempo para encontrar a la persona idónea

### Algunas causas

- Impaciente
- Perspectiva limitada
- No estratégico
- Poca habilidad para interpretar a la gente
- Desconcentrado
- No desea tomar acciones negativas para la gente

### Otras Causas

SER UNA PERSONA INEXPERTA EN: 3,7,12,13,17,21,25,31,32,33,34,41,55, 56,64

USAR EN EXCESO: 2,16,22,25,55,56,60,64

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VII) (S1) “Problemas con la gente”. Esta competencia se encuentra en el Grupo (X) “No inspira ni desarrolla Talento” con: 110, 117. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

No existe sustituto para un equipo con talento y unido para conseguir grandes resultados. Lo que sea menos que esto es ineficaz. Para llegar a ese punto se necesita contratar personal de acuerdo con un plan de selección a corto y largo plazo y tener gente con la variedad necesaria de habilidades y talentos para realizar el trabajo actual, teniendo la capacidad para afrontar el futuro. Se necesita la variedad mencionada porque no todos los individuos van a tener todo.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Necesita un proceso? Utilice un proceso consolidado y acreditado para evaluar a la gente.** Trata de contratar a gente competente pero sigue sorprendiéndose de que no es así cuando empiezan a trabajar. Usted tiene que diseñar uno o dos modelos de personas para utilizarlos en reconocer y juzgar a los individuos. Existe un número de modelos aceptables que se pueden encontrar. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 56 “Determinación del carácter de las personas” y el nro. 64 “Comprensión de otras personas”.* Utilice las Tarjetas de clasificación del Leadership Architect® para aprender cómo pensar en términos de competencias.

- **2. ¿Sigue sus instintos? Utilice técnicas de entrevista acreditadas.** Parece como si no pudiera hacer evaluaciones adecuadas de acuerdo a las entrevistas y a la verificación de referencias. Entrevistar es una técnica conocida. Lea un libro sobre las técnicas de entrevistar y sobre prácticas satisfactorias; también, puede asistir a un curso sobre los conocimientos y habilidades que se necesitan para entrevistar, preferiblemente uno que ofrezca filmar las prácticas e información u opiniones sobre la capacidad del individuo en el tema. También, haga que los demás entrevisten al candidato utilizando una evaluación de competencia estándar y pídale su consejo.
- **3. ¿No está seguro de lo que está buscando? Defina las habilidades que se requieren para el éxito.** No tiene sentido para reconocer las habilidades y talentos que se necesitan. Pida ayuda a alguien en el departamento de recursos humanos. Pregúntele a otros jefes de unidades como la suya. Pregunte a colegas en otras empresas cómo lo hacen ellos. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 25 “Contratación y dotación de personal”.*
- **4. ¿Con poca visión de futuro? Asegúrese de que su perfil del éxito sea a largo plazo.** Sus selecciones de personal funcionan a corto plazo pero son menos eficaces a largo plazo. Esto, por regla general, significa que usted está utilizando una descripción del éxito demasiado limitada. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 46 “Perspectiva” y el nro. 58 “Agudeza estratégica”.* También, puede ser que su organización solamente pague por los conocimientos actuales y tenga dificultad contratando al mejor personal. En este caso, trate de contratar personas que tengan las habilidades necesarias y que estén dispuestos a aprender nuevas. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 32 “Aprendizaje al vuelo”.* Añada a sus entrevistas preguntas como: *¿Qué aprendió? y ¿Cómo aplicó eso?* Trate de contratar a trabajadores actuales y futuros líderes.
- **5. ¿Duda en ponerse en acción? Aborde los problemas de la gente rápidamente.** Ha heredado el equipo y algunos de los miembros no son competentes y usted no quiere hacer nada al respecto. Si no quiere hacer algo, eso significa más trabajo para usted y el resto del equipo. Cuanto antes solucione los problemas sobre el personal, mejor será para todos, incluso para la gente en cuestión. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 13 “Capacidad de confrontar a colaboradores directos” y el nro. 16 “Toma de decisiones oportuna”.*
- **6. ¿Es impaciente? Permítase una elección de candidatos.** Es impaciente y quiere ocupar todos los puestos disponibles en el equipo, por lo que tiende a elegir al primer candidato aceptable (o casi aceptable) que encuentra. Eso quiere decir que se conforma fácilmente y probablemente nunca conseguirá al mejor candidato. Trate siempre de esperar el tiempo suficiente para entrevistar a varios candidatos y tener verdaderas opciones. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 41 “Paciencia”.*
- **7. ¿Necesita variedad? Evite contratar clones.** Tiende a contratar a los que se parecen a usted. Prefiere trabajar con gente que piensa y actúa como usted, por lo que el equipo sólo tiene conocimientos o habilidades en un campo. Puede que contrate a amigos, a favoritos o a gente con quien haya trabajado en el pasado. Si trata de reproducirse usted mismo en cuanto a conocimientos o habilidades, creencias, experiencia u orientación, usted y su equipo no tendrán la variedad y diversidad necesaria para ejecutar bien el trabajo. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 25 “Contratación y dotación de personal”.*
- **8. ¿Está listo para aprender las mejores prácticas? Estudie a los equipos de alto rendimiento.** Observe a los equipos que considere ser competentes. *¿Qué calificaciones tienen? ¿Cómo es el modelo de contratación? ¿Se parecen los miembros o son muy diferentes? ¿Son del mismo origen, formación o circunstancias o de otras diferentes? ¿Cómo contratan esos jefes de equipo?* Pregúnteles lo que hacen cuando contratan a alguien para un puesto de trabajo.
- **9. ¿No tiene desafíos? Expándase y expanda su equipo.** Usted pasa muy poco tiempo preocupándose por la mejora del equipo. Prefiere hacer las cosas importantes usted mismo y deja al equipo valérselas por sí mismo. Ésta es una estrategia a muy corto plazo y generalmente le perjudicará a medida que la situación se prolongue. Lo mejor es que el equipo trabaje el 20% del tiempo fuera de su zona de bienestar, de donde se encuentre más cómodo. Los proyectos amplios son los principales trabajos o razones para mejorar los equipos. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 18 “Delegación”, el nro. 19 “Desarrollo de colaboradores directos y otros”, el nro. 50 “Establecimiento de prioridades” y el nro. 62 “Administración del tiempo”.*
- **10. ¿Tiene problemas para decir que no? Siga su criterio para elegir los candidatos.** Le gusta lo fácil, no les gusta ir en contra de la marea y rechazar a los candidatos internos. No puede decir que no a sus superiores. Podría hacerlo mejor si tuviera criterios más de acuerdo con alcanzar el éxito en el trabajo. Es más fácil no ceder si se pudiera decir: “Este candidato tiene estas calificaciones pero no estas otras; necesitamos a alguien que pueda hacer esto también”. Las discusiones sobre el criterio apartan el argumento del individuo y se concentran en lo que es necesario para hacer el trabajo. Aparte de esto, uno tiene que defender sus convicciones. Prepare una lista corta sobre lo que se esté buscando y concéntrese en ello. Acepte opiniones e información sobre el criterio y no sobre la gente. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 34 “Valentía gerencial” y el nro. 57 “Autosuficiencia”.*

## Tareas que se desempeñan en el propio puesto

- Trabaje en un equipo que esté decidiendo a quién despedir y a quién no, en circunstancias de despido temporal, cierre, desjerarquización o fusión.
- Contrate un equipo de fuera de su unidad u organización.
- Prepare técnicamente a los demás y trabaje como asesor en un centro de evaluación.
- Vaya a una universidad como un representante de la empresa para contratar nuevos empleados.
- Haga una descripción sobre el éxito y fracaso para una unidad o para toda la organización y preséntela a aquellos que toman las decisiones para que sea aprobada.

*Get the right people on the bus, get the wrong people off the bus,  
and put the right people in the right seats in the bus.*

Jim Collins – Asesor empresarial y autor norteamericano

## Lecturas sugeridas

- Adler, L. (2007). *Hire with your head: Using performance-based hiring to build great teams*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Charan, R., Lorsch, J. W., Khurana, R., Sorcher, M., Brant, J., Bennis, W., & O'Toole, J. (2005). *Hire the right CEO* (HBR OnPoint Collection). Boston: *Harvard Business Review*.
- Dimitrius, J., & Mazarella, M. C. (2008). *Reading people: How to understand people and predict their behavior: Anytime, anyplace*. New York: Ballantine Books.
- Fields, M. R. A. (2001). *Indispensable employees: How to hire them, how to keep them*. Franklin Lakes, NJ: Career Press.
- Guion, R. M., & Highhouse, S. (2006). *Essentials of personnel assessment and selection*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hallenbeck, G. S., Jr., & Eichinger, R. W. (2006). *Interviewing right: How science can sharpen your interviewing accuracy*. Minneapolis, MN: Lominger International: A Korn/Ferry Company.
- Harvard Business Essentials. (2002). *Hiring and keeping the best people*. Boston: Harvard Business School Press.
- Harvey, M., Novicevic, M. M., & Garrison, G. (2004). *Challenges to staffing global virtual teams*. *Human Resource Management*, 14, 275-294.
- Levin, R. A., & Rosse, J. G. (2001). *Talent flow: A strategic approach to keeping good employees, helping them grow, and letting them go*. New York: John Wiley & Sons.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rosenberger, L. E., & Nash, J. (with Graham, A.). (2009). *The deciding factor: The power of analytics to make every decision a winner*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sears, D. (2003). *Successful talent strategies: Achieving superior business results through market-focused staffing*. New York: AMACOM.
- Smart, B. D. (2005). *Topgrading: How leading companies win: Hiring, coaching and keeping the best people* (Rev. ed.). New York: Prentice Hall.
- Still, D. J. (2001). *High impact hiring: How to interview and select outstanding employees*. Dana Point, CA: Management Development Systems.
- Wylie, K. (2005). *Hiring the right candidate: Forms, FAQs, and resources for every employer*. Port Orchard, WA: Windstorm Creative.

## 112 Insensible a los demás

FACTOR VII: PROBLEMAS CON LA GENTE

GRUPO V: NO SE RELACIONA BIEN CON LOS DEMÁS

*Too often we underestimate the power of a touch, a smile, a kind word,  
a listening ear, an honest compliment, or the smallest act of caring,  
all of which have the potential to turn a life around.*

Leo F. Buscaglia – Catedrático y autor Norteamericano

### Problema

- Tiene un estilo amedrentador
- Hace que los demás se sientan mal
- No se preocupa ni piensa cómo sus acciones afectan a los demás
- No adopta una conducta interpersonal adecuada
- Se desentiende de las necesidades de los demás
- No pide ni escucha opiniones

### No es un problema

- Tiene un estilo agradable y que inspira confianza
- Muestra empatía y aprecio
- Puede saber cuando una persona se siente apenada o tiene problemas
- Reconoce los puntos débiles de las personas
- Escucha
- Deja hablar a la gente sin interrumpirla
- Ayuda a la gente
- Les pregunta lo que piensan y sienten
- Se preocupa de cómo llega a los demás

### Algunas causas

- Abusa de la gente
- Es excesivamente orientado a la acción
- Agresivo, le interesa principalmente los resultados
- Explota bajo presión
- No le interesa
- No tiene idea del impacto que provoca
- Atropella a la gente
- Estándares poco realistas
- Tiene mucho éxito

### Otras Causas

SER UNA PERSONA INEXPERTA EN: 3,4,7,10,15,21,23,27,31,33,36,41,42,48, 60,64

USAR EN EXCESO: 5,9,12,13,20,26,27,34,39,47,52,62

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VII) (S1) "Problemas con la gente". Esta competencia se encuentra en el Grupo (V) "No se relaciona bien con los demás" con: 101, 106, 108. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

Puede que esta evaluación le haya sorprendido, ya que muy pocos de nosotros nos consideramos insensibles. Lo más probable es que usted sea franco y sincero. Enfocado a los resultados y los hechos. Orientado a los negocios. Casi siempre tiene la razón. Es duro con los que dejan las cosas para mañana. Es un gerente exigente. Se concentra y cuida el tiempo. Cualquiera sea la percepción, los demás se sienten ignorados y rechazados. No consideran grato trabajar con o para usted. Esto no le va a afectar sólo si sus resultados son espectaculares. A la primera que tropiece, se le echarán encima.

## Algunas soluciones

- **1. ¿Se le percibe como insensible? Averigüe por qué la gente piensa que usted es insensible.** Hoy en día se utiliza mucho la expresión “falta de sensibilidad”. Los autores han descubierto 29 razones por las que las personas podrían decir eso de usted. Antes de reaccionar hacia esta evaluación y, por supuesto, antes de hacer algo al respecto, obtenga una evaluación completa de 360° o pida a un especialista de recursos humanos que hable con la gente para averiguar exactamente por qué se le considera a usted una persona con poca sensibilidad o consideración; también, puede hablar con un mentor o alguien en quien verdaderamente confíe que le vaya a decir la verdad. Es poco probable que la gente se lo diga directamente, e incluso si lo hacen, posiblemente sea de forma muy general o basándose en una situación específica, lo que no le será de mucha utilidad. De todas las necesidades que usted tenga, ésta es probablemente la más compleja. Adquiera una completa visión de usted mismo. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 55 “Autoconocimiento”.* Lo bueno es que la mayoría de la gente obtiene esta evaluación negativa debido solamente a unas pocas situaciones donde se ha demostrado la falta de sensibilidad. También es común que algunos lo consideren insensible y otros no. Eso es más fácil de tratar. ¡Pocos son verdaderamente insensibles de 29 maneras!
- **2. ¿Da respuestas sin pensar? Mantenga su compostura.** Es posible que “explote” y se comporte de forma que intimide o presione a los demás bajo presión. Evite tener reacciones instantáneas y bruscas. Seguramente esto es lo que le causa problemas. Llega muy rápidamente a conclusiones, rechaza categóricamente lo que otros dicen, utiliza palabras que provocan a los demás o algo parecido. La gente entonces le considera cerrado o agresivo cuando en verdad quiere que le tomen como una persona razonable. Lo peor es que puedan creer que usted piensa que ellos son tontos o que no están bien informados. Dé otra oportunidad a la gente. Si se le considera intolerante o cerrado, las personas vacilarán con las palabras en su prisa por hablarle, o resumirán sus argumentos ya que darán por hecho que usted no los está escuchando de todas formas. Haga preguntas, permítale no estar de acuerdo con usted, repita la opinión que le han presentado y, por encima de todo, no permita que se sientan humillados. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 11 “Compostura”.*
- **3. ¿No logra adaptar su comunicación? Sea sensible frente a su público.** En cualquier situación, existen siempre varias formas de presentar el mensaje y lograr los objetivos. Se puede utilizar una táctica directa – franqueza y evaluación instantánea. Puede enviar a un representante para presentar el mensaje. Se puede esperar hasta la próxima reunión para reaccionar. Algunas de estas tácticas son más eficaces y aceptables que otras. Algunos tienen problemas porque actúan de la misma forma en cualquier circunstancia. No se toman el tiempo para pensar sobre la forma más adecuada de hacer las cosas de acuerdo a la situación y al individuo. Las personas a las que se les considera sensibles actúan pensando primero en los demás (público, persona, grupo, organización). Eligen su ritmo, estilo, tono, tiempo y tácticas de acuerdo con lo que pudiera funcionar mejor en cada situación. El problema de insensibilidad se manifiesta porque no adaptan lo que dicen o hacen a cada audiencia. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 15 “Orientación hacia el cliente”, el nro. 31 6 “Habilidad de motivar personas” y el nro. 45 “Aprendizaje personal”.*
- **4. ¿Es testarudo? Ábrase a diferentes puntos de vista.** Puede ser o estar dando señales de ser testarudo, rígido y cerrado a todo lo nuevo o a diferentes puntos de vista. Debe aprender a desconectar su filtro evaluador y de rechazo y escuchar. Su primera tarea es la de entender, la segunda es la de hacer saber a la otra persona que usted entiende (repitiendo o diciendo en sus propias palabras lo que le han dicho) y la tercera puede ser la de rechazar, explicando completamente la razón. Haga más preguntas: “¿Cómo llegó a esa conclusión? ¿Prefiere esto en vez de eso o de lo que ahora hacemos?” Si no está de acuerdo, presente sus razones primero. Luego incite a la crítica. Regrese el desacuerdo a la naturaleza del problema o estrategia – “¿Qué estamos tratando de resolver? ¿Cuál es el factor causante? ¿Qué preguntas deberían responderse? ¿Qué normas objetivas podemos utilizar para medir el éxito?” *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 12 “Manejo de conflictos” y el nro. 31 3 “Capacidad para escuchar”.*
- **5. ¿No hay entendimiento mutuo? Haga alusiones personales.** Ser muy poco sensible hacia los demás se debe a no dedicar tiempo a que la gente se sienta más cómoda con usted. Muchas personas que no son sensibles están muy orientadas a tomar acción, buscan los resultados y lo que les interesa es cumplir con el programa. No les preocupa mucho establecer relaciones de entendimiento mutuo. Un tercio de la gente que trabaja con usted prefiere a la gente como usted. Sólo los hechos, por favor. Concentrémonos en lo que queremos hacer. Dos tercios de ellos necesitan un poco de tiempo para adaptarse a la situación antes de comenzar a trabajar. En general, tres minutos son suficientes. Uno tiene que comenzar la discusión con un tema no relacionado a los negocios. *¿Qué hizo este fin de semana? ¿Cómo están los hijos? ¿Qué universidad ha elegido su hija? ¿Ha visto las Olimpiadas? ¿Le gusta el nuevo automóvil?* Después permítale hablar un rato para darles tiempo a que se sientan cómodos. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 3 “Accesibilidad”.*

- **6. ¿Se apresura con las conclusiones? Procure entender antes de buscar una solución.** Tal vez se le considere como una persona que llega apresuradamente a las conclusiones y soluciones antes de que otros hayan tenido la oportunidad de acabar la presentación del problema. Tome el tiempo para definir realmente el problema. Deje que la gente termine de hablar. Trate de no interrumpir. No termine las frases de los demás. Haga preguntas aclaratorias. Expresé otra vez el problema con sus propias palabras hasta que los demás lo entiendan. Después decida.
- **7. ¿Problemas con las relaciones interpersonales? Ábrase a otras personas.** Usted tiene que dar el primer paso aunque sea muy tímido. Hasta que no indique que está abierto a los demás (escuchar mirando a los ojos, estar interesado en lo que tengan que decir [dejarlos terminar], compartir cosas que no tiene que compartir [temas personales], incitar a la gente a hablar con usted, hacer preguntas [y luego escuchar]), este esfuerzo no servirá de mucho para que se le considere más sensible. Tendrá que perseverar, aguantar algunos rechazos y momentos embarazosos para poder mejorar. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 3 “Accesibilidad” y el nro. 31 1 “Astucia en las relaciones interpersonales”.*
- **8. ¿Es demasiado directivo? Sea un maestro, no un director.** Es posible que sea muy inteligente o que sea bastante experto en su campo. También es posible que trabaje con gente que no esté tan informada o que sea experta como usted. Quizás esté en la posición de determinar lo que se debe hacer porque los demás no lo saben. En este caso, debe actuar como maestro (comparta lo que piensa sobre un tema) no sólo exponer las soluciones. Dígales lo que cree que pueda ser el problema, las inquietudes pertinentes, lo que usted haría para resolverlas y las soluciones posibles que usted consideraría. Más aún, pídale que le digan lo que piensan. Si usted es el experto y ellos no, ayúdeles a pensar mejor mostrándoles cómo piensa usted. Acepte el hecho de que la gente que no está bien informada (según los estudios sobre la resolución de problemas de forma creativa), por lo general, son los que tienen las soluciones más originales. Una vez que se sumergen en el problema pueden brindarle una nueva perspectiva. Utilice ese conocimiento. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 18 “Delegación”.*
- **9. ¿No logra ver la importancia de la sensibilidad? Averigüe por qué es importante.** Algunos jefes muy exigentes simplemente creen que no es importante lo que la gente piensa de ellos. Piensan que conseguir los resultados en el tiempo establecido y según el presupuesto es lo principal. Creen que la gente competente lo puede soportar y los que son muy sensibles no lo van a lograr de todas formas, así que no vale la pena dedicar tiempo a ellos. Los estudios demuestran que la mayoría de los gerentes ejecutivos que fracasan, lo hacen porque no pueden hacer el trabajo. Fracasan porque dejan una estela de heridos en el proceso. Piense en las 10 últimas personas que se han visto forzadas a dejar la organización. *¿Por qué les despidieron o les pidieron que dejaran de trabajar? ¿Cuáles fueron las verdaderas razones? Lo más probable es que no se llevaban bien con los demás. Usted debe considerar de nuevo sus prioridades.*
- **10. ¿Las buenas intenciones no alcanzan? Saque tiempo para los demás.** Algunas formas de falta de consideración o sensibilidad se manifiestan por negligencia. Por lo general, perjudica más a los colaboradores directos. Se ocupa primero de su jefe. Luego los clientes. Los conflictos y problemas en tercer lugar. A continuación con los compañeros. Y finalmente con los colaboradores directos. Pero ya son las 16:50 del viernes. La sensibilidad lleva tiempo. Ya que la sensibilidad produce ruido, transacciones improductivas, un equipo desmotivado, rehacer comunicaciones y tratar conflictos, el aumento de sensibilidad le daría más tiempo. Cada semana dedique cinco minutos adicionales por colaborador directo sólo para conversar. Sin agenda. Nada que tenga que ver con el negocio. Sólo esté allí para ellos.

#### **Tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Haga las paces con un enemigo o con alguien a quien haya desilusionado con un producto o servicio, o con alguien con quien tenga o haya tenido problemas o no se lleve muy bien.
- Dirija una negociación difícil con un cliente interno o externo.
- Dirija la recolocación de un grupo de personas que han sido removidas de sus cargos por reorganización o reducción de personal en la organización.
- Dirija un equipo de trabajo cuyos miembros sean mayores o tengan más experiencia que usted.
- Solucione un conflicto entre dos personas, unidades, ubicaciones, funciones, etc.

*All cruel people describe themselves as paragons of frankness!*  
Tennessee Williams – Dramaturgo norteamericano

#### **Lecturas sugeridas**

Barlow, J., & Moller, C. (2008). *A complaint is a gift: Recovering customer loyalty when things go wrong* (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

- Beyerlein, M. M., Freedman, S., McGee, C., & Moran, L. (2002). *Beyond teams: Building the collaborative organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2005). *The emotional intelligence quick book: Everything you need to know to put your EQ to work*. New York: Fireside.
- Donoghue, P. J., & Siegel, M. E. (2005). *Are you really listening? Key to successful communication*. Notre Dame, IN: Sorin Books.
- Dotlich, D. L., & Cairo, P. C. (2003). *Why CEOs fail: The 11 behaviors that can derail your climb to the top and how to manage them*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fineman, S. (2003). *Understanding emotion at work*. London: Sage.
- Frazier, T., & Frazier, D. (2006). *Boss: 21 Simple rules to make your business grow and keep your people happy*. Abilene, TX: McWhiney Foundation Press.
- Goleman, D. (2007). *Social intelligence: The new science of human relationships*. New York: Bantam Books.
- Hoppe, M. H. (2007). *Active listening: Improve your ability to listen and lead*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Kaye, B., & Jordan-Evans, S. (2008). *Love 'em or lose 'em: Getting good people to stay* (4th ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *Encouraging the heart: A leader's guide to rewarding and recognizing others*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mayo, A. (2001). *The human value of the enterprise: Valuing people as assets: Monitoring, measuring, managing*. Yarmouth, ME: Nicholas Brealey.
- Moran, R. T., Harris, P. R., & Moran, S. V. (2007). *Managing cultural differences: Global leadership strategies for the 21st century* (7th ed.). Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Morgan, R. (2003). *Calming upset customers: Staying effective during unpleasant situations* (3rd ed.). Mississauga, ON: Crisp Publications, Inc.
- Pellicer, L. O. (2008). *Caring enough to lead: How reflective practice leads to moral leadership* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Zenger, J. H., & Folkman, J. (2002). *The extraordinary leader: Turning good managers into great leaders*. New York: McGraw-Hill.

## 113 Deficiencias de habilidades clave

FACTOR VIII: PROBLEMAS CON LOS RESULTADOS

GRUPO Y: DEMASIADO LIMITADO

*Today, many companies are reporting that their number one constraint on growth is the inability to hire workers with the necessary skills.*

Bill Clinton – 42º Presidente de Estados Unidos

### Problema

- Carece de uno o más talentos o habilidades clave necesarias para desempeñarse efectivamente

### No es un problema

- Calificado en muchas, si no todas, las áreas fundamentales de su trabajo
- Identifica lo que se requiere para ejecutar su tarea
- Trabaja para mejorar y adquirir nuevos conocimientos
- Es una persona dispuesta a tomar cursos o a aceptar otro tipo de oportunidad pedagógica para mejorar

### Algunas causas

- Está preparándose para la jubilación
- Falta de experiencia
- Falta de habilidad técnica y funcional
- Perspectiva limitada
- Nuevo en el trabajo o función
- No le interesa el desarrollo personal

### Otras Causas

SER UNA PERSONA INEXPERTA EN: 32,44,45,54,55,61

USAR EN EXCESO: NINGUNO SE APLICA

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VIII) (S2) “Problemas con los resultados”. Esta competencia se encuentra en el Grupo (Y) “Demasiado limitado” con: 114, 115, 116. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

Nuevos y diferentes trabajos, funciones, localización geográfica, unidades empresariales y organizaciones requieren nuevos y diferentes conocimientos y habilidades. Muchas veces, a medida que avanzamos, cambiamos de trabajo o posición, nos quedamos sin las habilidades necesarias para desempeñarnos bien. Algunos se dedican a aprender nuevas habilidades y otros esperan para ver si pueden seguir adelante sin tener que aprender. La mayor parte del tiempo no se puede esperar. Aquellos que esperan demasiado son catalogados como personas que tienen Deficiencias de habilidades clave.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Inseguro sobre cuáles son sus necesidades? Solicite información y opiniones.** Usted tiene que averiguar lo que la gente piensa que a usted le falta. La mejor manera de hacer esto es formar parte como voluntario del proceso para obtener evaluaciones completas de 360°. Averigüe cuáles son los conocimientos o habilidades que otros consideran importantes para hacer el trabajo y compare la información y opiniones con las normas. También puede pedir simplemente al jefe que le proporcione esa información faltante. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 55 “Autoconocimiento”.*
- 2. ¿Poco receptivo? Escuche la información y opiniones.** A veces se pierde las reacciones esenciales sobre lo que debe desarrollar porque no prestó atención. Desactive su actitud de evaluador y escuche lo que le están diciendo. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 33 “Capacidad para escuchar”.*
- 3. ¿Necesita tomar medidas? Actúe según la información y opiniones.** Algunas veces escucha la información y opiniones pero no quiere hacer nada al respecto. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 45 “Aprendizaje personal” y el nro. 54 “Autodesarrollo”.*
- 4. ¿Se resiste? Deje las actitudes defensivas.** Algunas veces la gente trata de darle información y opiniones para ayudarlo, pero usted no las acepta. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 108 “Actitudes defensivas”.*

- 5. ¿No tiene tiempo? Priorice y administre su tiempo.** A veces sabe lo que necesita para desarrollarse o mejorar, pero no tiene el tiempo para hacerlo. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 50 “Establecimiento de prioridades” y el nro. 62 “Administración del tiempo”.*
- 6. ¿No sabe como hacerlo? Trabaje para un constante progreso.** A veces usted sabe lo que necesita pero no sabe qué hacer para conseguirlo. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 54 “Autodesarrollo”.*
- 7. ¿Está listo para aprender de un trabajador excepcional? Identifique y observe a los expertos en su área.** Fíjese en lo que otros en su función o trabajo tienen que usted no tiene. *¿Qué habilidades ponen en práctica en el trabajo que usted todavía no utiliza? Hable con su mentor y pídale información sobre lo que a usted le falta.*
- 8. ¿Es curioso? Comprométase con el aprendizaje.** Logre la capacidad de querer aprender. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 32 “Aprendizaje al vuelo” y el nro. 45 “Aprendizaje personal”.*
- 9. ¿Necesita experiencia funcional? Identifique que habilidades funcionales se requieren.** Algunas veces los conocimientos y habilidades que faltan son funcionales. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 24 “Habilidades funcionales y técnicas”.*
- 10. ¿Necesite nuevas habilidades técnicas? Identifique las habilidades técnicas que se requieren.** A veces las habilidades faltantes son las técnicas. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 24 “Habilidades funcionales y técnicas” y el nro. 61 “Aprendizaje técnico”.*

#### Tareas que se desempeñan en el propio puesto

- Responsabilícese de una tarea que no le gusta u odia hacer.
- Encuentre y pase tiempo con una persona experta para aprender algo en un área nueva para usted.
- Entreviste o trabaje con un tutor o mentor sobre una habilidad que usted necesite desarrollar.
- Estudie algún aspecto de su trabajo o una nueva área técnica que no haya estudiado antes que necesite para ser más eficiente.
- Estudiar a una persona que usted admire y que tenga algún conocimiento especial que usted necesite aprender.

*Public education is the key civil rights issue of the 21st century.  
Our nation's knowledge-based economy demands that we  
provide young people from all backgrounds and circumstances with the  
education and skills necessary to become knowledge workers.  
If we don't, we run the risk of creating an even larger gap between  
the middle class and the poor. This gap threatens our democracy,  
our society and the economic future of America.*

Eli Broad – Hombre de negocios norteamericano  
y antiguo DG de SunAmerica

#### Lecturas sugeridas

- Argyris, C. (2008). *Teaching smart people how to learn*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bell, A. H., & Smith, D. M. (2002). *Motivating yourself for achievement*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Bunker, K. A., Kram, K. E., & Ting, S. (2002). *The young and the clueless*. Harvard Business Review, 80(12), 80-89.
- Colvin, R. (2008). *Building expertise: Cognitive methods for training and performance improvement*. San Francisco: Pfeiffer.
- Eichinger, R. W., Lombardo, M. M., & Capretta, C. (2010.) *FYI™ for learning agility (formerly known as FYI™ for Talent Management)*. Minneapolis, MN: Lominger International: A Korn/Ferry Company.
- Finkelstein, S. (2003). *Why smart executives fail: And what you can learn from their mistakes*. New York: Portfolio.
- Furnham, A. (2005). *The incompetent manager: The causes, consequences, and cures of management failure*. London: John Wiley & Sons.
- Goldsmith, M., & Reiter, M. (2007). *What got you here won't get you there: How successful people become even more successful*. New York: Hyperion.
- Lizotte, K. (2007). *The expert's edge: Become the go-to authority people turn to every time*. New York: McGraw-Hill.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2004). *The leadership machine*. Minneapolis, MN: Lominger International: A Korn/Ferry Company.
- Rossiter, A. P. (2008). *Professional excellence: Beyond technical competence*. New York: John Wiley & Sons.
- Waitzkin, J. (2008). *The art of learning: An inner journey to optimal performance*. New York: Free Press.

Wick, C., Pollock, R., Jefferson, A., & Flanagan, R. (2006). *The six disciplines of breakthrough learning: How to turn training and development into business results*. San Francisco: Pfeiffer.

Woller, L., & Woller, J. (2008). *The skill: The most critical tool needed to increase your potential, performance, and promotability*. Victoria, Canada: Trafford Publishing.

## 114 No estratégico

FACTOR VIII: PROBLEMAS CON LOS RESULTADOS  
GRUPO Y: DEMASIADO LIMITADO

*So companies have to be very schizophrenic.  
On one hand, they have to maintain continuity of strategy.  
But they also have to be good at continuously improving.*

Michael Porter – Escritor y catedrático norteamericano en la Universidad de Harvard

### Problema

- No puede crear estrategias efectivas
- No es capaz de ocuparse adecuadamente de las tareas que requieran un razonamiento estratégico
- Se complica con tácticas y detalles
- Prefiere la táctica a la estrategia, lo simple a lo complejo
- No es visionario
- Carece de una perspectiva más amplia

### No es un problema

- Puede tener buenas ideas sobre la estrategia
- Le intriga y desafía la complejidad del futuro
- Le gusta probar escenarios “probables”
- Tiene una perspectiva amplia
- Aconseja a otros en temas estratégicos
- Puede asumir varios problemas a la vez
- No teme hacer especulaciones sobre el futuro
- Puede aunar varios tipos de información para conformar una visión atractiva
- Es bueno para captar el sentido de las cosas
- Crea estrategias notables y ganadoras

### Algunas causas

- No le gusta la complejidad
- No cree que el futuro se pueda conocer
- Falta de experiencia
- Carencia de perspectiva
- Poca variedad en sus experiencias
- Se arriesga poco; no le gusta la incertidumbre
- Nuevo en el área
- Demasiado ocupado con el trabajo de hoy
- Demasiado limitado
- Muy táctico

### Otras Causas

SER UNA PERSONA INEXPERTA EN: 2,5,14,21,28,30,32,40,41,46,50,51, 58,61,65

USAR EN EXCESO: 1,52,53,59

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VIII) (S2) “Problemas con los resultados”. Esta competencia se encuentra en el Grupo (Y) “Demasiado limitado” con: 113, 115, 116. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

Hay muchos que pueden tomar una colina, pero pocos que puedan predecir exactamente qué colina es la mejor. Hay mucha gente que es buena para generar resultados a corto plazo, pero hay pocos estrategas visionarios. Ambos son valiosos, pero no tenemos suficientes estrategias. Es más probable que su organización pueda ser superada estratégicamente que tácticamente. La mayoría de las organizaciones se mantienen bien con lo que hacen hoy. La habilidad que falta es lo que estén haciendo en el futuro. Parte del trabajo de cada gerente es el de ser estratega. Cuanto más alto sea el puesto que se ocupa, más críticos serán los requisitos.

## Algunas soluciones

- **1. ¿Tiene problemas para hacer presentaciones? Use un lenguaje estratégico.** En muy raras ocasiones, hemos encontrado personas que pensaban de forma estratégica que no eran reconocidas como tales, porque o bien no lo sabían, lo rechazaban o preferían no utilizar lo que consideraban la última palabra en moda estratégica. La estrategia es un campo que está surgiendo. Siempre hay un contado número de gurús (hoy tenemos probablemente a Michael Porter, Ram Charan, C.K. Prahalad, Gary Hamel, Fred Wiersema y Vijay Govindarajan) en boga, que han creado cerca de 75 palabras o conceptos nuevos (disciplinas de valores, misión estratégica, migración de valor, evolución paralela, oligarquías de mercado, capacidades centrales y horizonte estratégico) para describir el razonamiento estratégico. Si usted no utiliza estas palabras, no se sabrá si es una persona estratégica. Las palabras se encuentran en los libros que escriben estos gurús y revistas como “*Harvard Business Review*”. Por supuesto, la mayoría de las palabras son más sofisticadas ya que antes se utilizaban palabras sencillas para referirse a la misma cosa. De todas formas, si usted quiere que se le considere más estratégico, debe entonces utilizar términos estratégicos. Cada disciplina tiene su léxico. Para formar parte del grupo, debe utilizar su jerga.
- **2. ¿Rechaza la estrategia? Reconozca el valor del planeamiento estratégico.** Existen personas que rechazan la formulación de la estrategia ya que la consideran absurda. Nunca han visto cristalizarse un plan estratégico de cinco años como se proyectaba. Piensan que el tiempo que se tiene que dedicar a su creación y presentación es tiempo perdido. Creen que es imposible. Que no es más que una tontería. Aunque es verdad que la mayoría de los planes estratégicos nunca se realizan como se planifican, eso no quiere decir que hayan sido en vano. Estos planes estratégicos conducen a tener opciones sobre recursos y distribución. Conducen a diferentes acciones relacionadas con la contratación de personal y a diferentes planes de financiamiento. Sin algunos de estos planes estratégicos, sería como disparar en la oscuridad. La mayoría de las empresas que han fracasado lo han hecho debido a su falta de estrategia. Eligieron el camino equivocado o demasiados caminos. En general, hoy en día, el no poder producir un artículo de calidad o tener un gran servicio no es el problema.
- **3. ¿No tiene curiosidad de conocer el futuro? Sea curioso e imaginativo.** Muchos jefes están tan ocupados en los problemas de hoy que no sienten curiosidad por el mañana. En realidad, no les importa el futuro. Creen que no habrá mucho futuro si no se rinde en el trabajo del presente. Para ser visionario y buen estratega se requiere curiosidad e imaginación. Requiere imaginarse las posibilidades. ¿Qué ocurriría si existiera vida en otros planetas y nosotros recibimos el primer mensaje? ¿Qué podría cambiar ese hecho? ¿Qué ocurriría cuando un porcentaje mayor de la población tenga más de 65 años de edad? ¿Qué pasaría si se encuentra la cura para el cáncer? ¿Las cardiopatías? ¿La obesidad? ¿Qué pasaría si el gobierno prohibiera o regulara severamente alguna parte de su negocio? Es verdad que nadie sabe las respuestas, pero los buenos estrategas saben qué preguntar. Trate de tener más cosas diferentes que le interesen fuera de su negocio. Suscríbase a diferentes revistas. Elija nuevos programas de televisión para ver. Conozca a gente nueva. Hágase miembro de una nueva organización. Busque en los lugares más difíciles.
- **4. ¿Perspectivas limitadas? Amplíe su perspectiva.** Algunos se concentran mucho en lo que hacen y lo hacen bien. Se han preparado ellos mismos para tener una trayectoria profesional limitada pero satisfactoria. Después, alguien les dice que su trabajo ha cambiado y que ahora tienen que ser estrategas. El ser estratégicos requiere tener amplias perspectivas. Además de saber algo muy bien, se necesita saber sobre otras muchas cosas también. Usted tiene que entender los negocios. ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 5 “*Agudeza en los negocios*”. Usted tiene que entender los mercados. ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 15 “*Orientación hacia el cliente*”. Tiene que entender cómo funciona el mundo. ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 46 “*Perspectiva*”. Tiene que considerar todo y buscar el significado que tiene para su organización. ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 32 “*Aprendizaje al vuelo*” y el nro. 51 “*Resolución de problemas*”. Después, tiene que crear una estrategia. ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 58 “*Agudeza estratégica*”.
- **5. ¿Está demasiado ocupado? Deleque lo táctico y hágase el tiempo para la estrategia.** La estrategia es siempre lo último en la lista. La resolución de los numerosos problemas actuales es lo primero. Usted debe buscar el tiempo para la estrategia. Aunque lleva tiempo crearla, una buena estrategia genera más tiempo en el futuro, porque establece claramente las opciones que se puedan tener y conduce a menos esfuerzos perdidos. La delegación es por lo general la clave. Entregue diariamente los más que pueda en asuntos tácticos. Pregunte a su gente que piensa que podría hacer para dejarle más tiempo para su razonamiento estratégico. ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 18 “*Delegación*”. Otra clave es administrar mejor el tiempo. Ponga una hora a la semana, durante un año, en su calendario para la lectura y reflexión sobre estrategia. No espere hasta una semana antes de la fecha de entrega del plan. ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 62 “*Administración del tiempo*”. Anote las ideas que obtiene por medio de los demás, revistas, etc. Concéntrese en cómo se ve afectada su organización o función.

- **6. ¿Evita la ambigüedad? Acepte la incertidumbre.** La planificación estratégica es lo más incierto que enfrentan los jefes. Se trata de especular sobre lo desconocido. Requiere de proyecciones a lugares inciertos. Requiere hacer suposiciones sobre lo desconocido. A muchos de los que prefieren evitar conflictos no les gusta hacer declaraciones en público que no puedan respaldar con hechos. La mayoría de las estrategias se pueden cuestionar. No hay formas claras de ganar un debate sobre estrategias. En realidad, se reduce a un cálculo subjetivo frente a otro. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 2 “Manejo de situaciones ambiguas”.*
- **7. ¿Es adicto a lo simple? Acepte la complejidad.** La estrategia termina pareciendo simple; cinco afirmaciones claras sobre dónde queremos ir con unas cuantas tácticas y decisiones adheridas a cada una de ellas. No es fácil llegar a ese punto. Los buenos estrategas son creadores de lo complejo. Extienden todo a los extremos antes de llegar a la esencia. Los que prefieren simplificar terminan demasiado pronto. Son impacientes y quieren acabar demasiado rápido. Se concentran en los resultados y quieren llegar a las cinco afirmaciones sencillas sin haber seguido el proceso estratégico respectivo. Es mejor que se investigue y analice exhaustivamente que terminar demasiado rápido.
- **8. ¿No sabe cómo ser estratégico? Conviértase en un estudioso de la estrategia.** El problema más fácil de resolver es el tener a alguien que quiera ser un estratega y quiera aprender. La estrategia es un campo razonablemente bien conocido. Lea las obras de los gurús Michael Porter, Ram Charan, C.K. Prahalad, Gary Hamel, Fred Wiersema y Vijay Govindarajan. Ojee con frecuencia las publicaciones “*Harvard Business Review*”. Lea de tres a cinco de los estudios de casos estratégicos que vienen en cada número de “*BusinessWeek*”. Asista a un curso de tres días sobre la estrategia que, con suerte, quizás lo presente uno de los gurús. Pida que alguien del grupo estratégico de la organización le enseñe sobre estrategias. Mire en televisión por cable las conferencias de los jefes ejecutivos sobre sus negocios. Participe como voluntario en un grupo de trabajo especial que trate algún tema estratégico.
- **9. ¿No puede pensar de forma estratégica? Practique el pensamiento estratégico.** La estrategia consiste en vincular una serie de variables para imaginar la situación más probable. Significa hacer pronósticos de varias variables al mismo tiempo para ver cómo se relacionan. Estos pronósticos constituyen el contexto de mercados que cambian, asuntos internacionales, movimientos monetarios e intervenciones gubernamentales. Representa mucha incertidumbre, hacer suposiciones arriesgadas y entender cómo funcionan todas las cosas juntas. *¿Qué razones se deberían considerar como las causas de la reducción en las ventas? ¿Qué razones se deberían considerar como las causas del aumento en ventas? ¿Cómo están vinculadas las ventas a la publicidad? Si el dólar es más barato en Asia, ¿qué significa esto para nuestro producto en Japón? Si la población mundial está envejeciendo y ésta tiene más dinero, ¿cómo cambiará esto los modelos del poder adquisitivo? No todos disfrutan de esta incertidumbre y no todos están preparados para ella. ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 32 “Aprendizaje al vuelo”, el nro. 46 “Perspectiva” y el nro. 51 “Resolución de problemas”.*
- **10. ¿No quiere ser una persona estratégica? Consiga ayuda.** Algunas personas no tienen interés en aprender cómo ser estrategas. Pero les gusta su trabajo y quieren que se les considere estratégicamente responsables. Contrate a un asesor de gestión estratégica una vez al año para que le ayude a usted y a su equipo a diseñar el plan estratégico: Accenture, The Boston Consulting Group, McKinsey, Booz Allen Hamilton y muchos otros. O delegue la estrategia a una o más personas en la unidad que sean más estratégicamente capaces. O pida ayuda al grupo de planificación estratégica. Usted no tiene que ser capaz de hacer todo para ser un buen gerente. *¿Le gusta el puesto que ocupa? Algunas personas se sienten cómodas en cumplir sólo con sus funciones limitadas. No les interesa ser estrategas. Sólo quieren hacer su trabajo y que se les deje solos. Les interesa hacer un buen trabajo en su especialidad y quieren llegar lo más alto que puedan. Eso está bien. Sólo informe a la organización sobre sus deseos y no acepte tareas que tengan mayores requisitos estratégicos.*

#### Tareas que se desempeñan en el propio puesto

- Trabaje en un equipo para formar una empresa conjunta o una sociedad.
- Trabaje en un proyecto que incluya un viaje y el estudio de un asunto internacional, una adquisición, una joint venture e informe a la gerencia.
- Estudie y resuma una nueva tendencia, producto, servicio, técnica o proceso y preséntelo a las personas involucradas.
- Realice un análisis competitivo de los productos o servicios de la organización o sobre el puesto que se ocupa en el mercado y preséntelo a las personas involucradas.
- Realice un estudio de viabilidad sobre una oportunidad importante y haga recomendaciones a aquellos que vayan a decidir.

*Do not repeat the tactics which have gained you one victory,  
but let your methods be regulated by the infinite variety of circumstances.*

Sun Tzu (c. 500 a.c.) – Estratega militar chino

### **Lecturas sugeridas**

- Apgar, D. (2008). *Relevance: Hitting your goals by knowing what matters*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Barney, J., & Hesterly, W. S. (2007). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Camillus, J. C. (2008). *Strategy as a wicked problem*. Harvard Business Review, 86(5), 98-107.
- Charan, R. (2005). *Boards that deliver: Advancing corporate governance from compliance to competitive advantage*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Collins, J. C. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap...and others don't*. New York: HarperCollins.
- Eichinger, R. W., Ruyle, K. E., & Ulrich, D. O. (2007). *FYI™ for strategic effectiveness: Aligning people and operational practices to strategy*. Minneapolis, MN: Lominger International: A Korn/Ferry Company.
- Freedman, M. (with Tregoe, B. B.). (2003). *The art and discipline of strategic leadership*. New York: McGraw-Hill.
- Ghemawat, P. (2007). *Redefining global strategy: Crossing borders in a world where differences still matter*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hughes, R. L., & Beatty, K. M. (2005). *Becoming a strategic leader: Your role in your organization's enduring success*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. (2006). *Essentials of strategic management* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Krames, J. A. (2003). *What the best CEOs know: 7 Exceptional leaders and their lessons for transforming any business*. New York: McGraw-Hill.
- Nolan, T. N., Goodstein, L. D., & Goodstein, J. (2008). *Applied strategic planning: An introduction* (2nd ed.). San Francisco: Pfeiffer.
- Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist*. New York: McGraw-Hill.
- Pearce, J. A., & Robbins, D. K. (2008). *Strategic transformation as the essential last step in the process of business turnaround*. Business Horizons, 51, 121-130.
- Pietersen, W. (2002). *Reinventing strategy: Using strategic learning to create and sustain breakthrough performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Stalk, G. (2008). *Five future strategies you need right now (Memo to the CEO)*. Boston: Harvard Business School Press.
- Thompson, A. A., Jr., Strickland, A. J., III., & Gamble, J. E. (2007). *Crafting and executing strategy* (16th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Welborn, R., & Kasten, V. (2003). *The Jericho principle: How companies use strategic collaboration to find new sources of value*. New York: John Wiley & Sons.

## 115 Dependencia jerárquica excesiva

FACTOR VIII: PROBLEMAS CON LOS RESULTADOS  
GRUPO Y: DEMASIADO LIMITADO

*There is no dependence that can be sure but a dependence upon one's self.*

John Gay – Poeta y dramaturgo inglés

### Problema

- Ha estado bajo las órdenes del mismo jefe, superior, tutor o protector por mucho tiempo
- No se le considera independiente
- Los demás dudan que pueda hacer frente a una tarea o superar una situación complicada sin ayuda
- Puede que no desempeñe bien su labor dentro de la organización si el protector dejara de interesarse por él/ella, dejara de apoyarlo/a o si dejase de pertenecer a la organización

### No es un problema

- En general, lo ha conseguido con su propio esfuerzo
- Tiene varios protectores
- Nadie cuestiona si lo ha conseguido por mérito propio
- Es una persona independiente e ingeniosa
- No utiliza la influencia de un protector para conseguir lo que quiere
- Ha estado en varias organizaciones y no ha tenido un jefe por mucho tiempo
- Ha sobrevivido a un protector o dos que han dejado la organización

### Algunas causas

- Dependiente
- No obtiene resultados por su cuenta
- Se ha vuelto perezoso
- Base de experiencias limitada
- No es duro
- Excesivamente leal

### Otras Causas

SER UNA PERSONA INEXPERTA EN: 6,42,53,57

USAR EN EXCESO: 4,6,8,48

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VIII) (S2) "Problemas con los resultados". Esta competencia se encuentra en el Grupo (Y) "Demasiado limitado" con: 113, 114, 116. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

Los estudios sobre el éxito en la administración arrojaron que los hombres con más éxito, por lo general no tuvieron un solo mentor o protector por mucho tiempo. Tuvieron varios en diferentes etapas de sus trayectorias profesionales. Sin embargo, el mayor número de mujeres han indicado tener un solo mentor debido a que son pioneras en un nuevo escenario. Necesitaban a alguien para formar parte del Club. Hay buenas y malas noticias. El tener un mentor o protector es una buena forma de introducirse en la corriente dominante de la organización, saber la última información y obtener ventajas como ascensos, proyectos importantes, invitaciones a eventos, etc. Pero también es una de las mejores formas de estancar su carrera en el largo plazo. La gente se preguntará si usted puede hacer solo su trabajo, ¿puede tener éxito sin su mentor? ¿Cuánto de su éxito le llegó por su mentor? ¿Que pasaría con usted si su mentor se fuera o cayera en desgracia?

### Algunas soluciones

- 1. ¿Está en un bache? Determine cuanto tiempo es demasiado tiempo.** El estar atrapado con un protector o mentor comienza de forma inocente. Dos personas se agradan. Se respetan. Esto da paso a un vínculo de amistad. Uno ayuda al otro a introducirse en la organización. El otro trata de compensar al protector o mentor. El protector o mentor es ascendido. Lo lleva con él. Usted deja pasar otras oportunidades por estar con esta persona tan positiva que le apoya. El protector o mentor no le recomienda para otros trabajos porque verdaderamente aprecia lo que usted puede hacer. Y les resulta muy fácil trabajar juntos. Los dos se encuentran

en la rutina y en su zona de bienestar, su lugar cómodo. ¿Cuánto tiempo se considera demasiado? Cuando otros empiezan a preguntarse si usted podría hacer su trabajo solo. Cuando su protector o mentor rechaza oportunidades para usted. Cuando éste le mantiene con él debido a su propia conveniencia. Cuando usted no está aprendiendo nada nuevo. Cuando no tiene que tratar de mejorar para complacer a su protector o mentor. Entonces ha llegado el momento de separarse. Ofrézcase como voluntario para cambiar de trabajo. Pida a su protector o mentor que le ayude a conseguir otro proyecto. Pregunte al departamento de recursos humanos sobre cómo encontrar otra oportunidad.

- **2. ¿No puede cambiar de trabajo? Abra sus alas.** Ofrézcase de voluntario para trabajar con equipos especiales de trabajo o para realizar proyectos donde su protector o mentor no forme parte del grupo. Si el trabajo es importante, multifuncional y tiene un resultado que se considere verdadero, es entonces una de las situaciones de evolución más comunes establecidas por los ejecutivos con éxito. Tales proyectos requieren del aprendizaje sobre otras funciones, negocios o culturas. Puede salir de su propia experiencia y empezar a ver conexiones con un mundo más amplio (cómo funciona el comercio internacional o cómo encajan las diferentes partes de su organización). Su rendimiento se verá también como algo suyo y parte del proyecto, y no conectado a su protector o mentor. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 46 “Perspectiva”.*
- **3. ¿Está listo para explorar? Experimente algo nuevo.** Haga algo en su trabajo que no haya hecho antes. Amplíe el número de experiencias. En su unidad hay cosas para poner en marcha o arreglar, problemas que confrontar, etc. Elija tres tareas que nunca haya hecho y ofrézcase como voluntario para hacerlas. Si no sabe mucho sobre los clientes, trabaje en una tienda o encárguese de las quejas de los clientes; si no sabe lo que hace el departamento de ingeniería, averíguelo; intercambie el trabajo con alguien; diseñe un plan estratégico para su unidad. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 54 “Autodesarrollo”.*
- **4. ¿Necesita variedad? Busque otras personas que le sirvan de ejemplo.** Usted ha aprendido mucho de su protector o mentor pero ha llegado el momento de sumar más conocimientos. Elija a una persona en la organización que sea diferente a su protector o mentor en algunos aspectos. Observe lo que hace y cómo lo hace. Este individuo tiene tanto éxito como su protector o mentor pero lo consigue de forma diferente. Si es posible, coma o reúnase con él para hablar en cuanto a su éxito y sobre lo que éste ha aprendido. Vea si esta persona tiene algún interés en enseñarle algo a usted y ser su instructor provisional. Trate de conocer a otros mentores potenciales fuera y dentro del trabajo. Busque los que tengan más variedad de cualidades.
- **5. ¿Está listo para asumir más responsabilidades? Sea más independiente en su trabajo.** ¿Qué es lo que supone que su protector o mentor hará por usted? ¿En qué le ayuda? ¿Le ayuda a tomar decisiones definitivas? Empiece a tomar sus propias decisiones. ¿Le consigue invitaciones para acontecimientos especiales? Consígalas usted mismo. ¿Comparte con usted información interesante? Obténgala por medio de otras fuentes. ¿Le ayuda a preparar presentaciones importantes? Prepare algunas por sí mismo. ¿Cubre sus errores? Arréguelos usted mismo. ¿Le pasa información que ha oído por medio de otras personas? Vaya a hablar con los que originaron dicha información. Trate de pensar en lo que depende de su protector o mentor y trate de empezar a actuar más independientemente.
- **6. ¿Se le ve como a un delegado de su gerente? Evite recurrir demasiado a su protector o mentor.** Uno de los problemas más comunes que surge por estar con un jefe o protector durante mucho tiempo es que se puede uno acostumbrar a sustituirle en su ausencia o actuar en su lugar. Es posible que asuma su autoridad. Incluso se conforme con decir, aunque no sea cierto: “A Luis le gustaría de esta forma” o “Luis no aprobaría esto”, lo que no es literalmente cierto. Es posible que la gente se acostumbre a pasarle a usted información porque saben que le llegará a Luis. Puede que ellos pasen cosas a través suyo y le pregunten cómo reaccionará Luis ante ello. Es posible, también, que le pregunten cómo es Luis en realidad, ya que están teniendo dificultades con él. Todo esto son consecuencias naturales de su relación especial con Luis, pero le pueden perjudicar a la larga en su trayectoria profesional. No utilice el nombre de Luis, utilice el suyo propio.
- **7. ¿Necesita desarrollar su coraje? Tome más riesgos.** Si tiene problemas para establecer su identidad porque ha dependido demasiado de un protector o mentor, tome mayores riesgos. Explique su postura ante un tema difícil y donde sepa que pueden haber algunas dificultades. Prepárese ensayando para responder preguntas difíciles, ataques y puntos de vista contrarios a los suyos. No utilice a su protector o mentor. Cree conversaciones mentales. Adquiera confianza en sí mismo por medio del reconocimiento de sus cualidades. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 34 “Valentía gerencial” y el nro. 57 “Autosuficiencia”.*
- **8. ¿Necesita romper con un hábito? Experimente nuevos enfoques.** ¿Está “estancado” en lo que su mentor le enseñó? ¿Confronta usted las situaciones de la misma manera casi siempre? Entonces, cambie de táctica. Haga algo totalmente diferente la próxima vez. Si ha visitado la oficina de alguien con quien tiene dificultades, invítele a venir a su oficina la próxima vez. Compare las situaciones y vea cuál fue la más valiosa. Cree tres formas diferentes de obtener los mismos resultados. Por ejemplo, para que acepten su decisión, podría primero

reunirse con los accionistas, acudir a un accionista clave, estudiar y presentar el problema a un grupo, preparar una sesión de resolución de problemas o llamar a un experto fuera de la organización. Prepárese para hacerlo todo cuando surjan los obstáculos.

- 9. ¿Necesita un nuevo protector? Una vez que lo logre, establezca su independencia.** Aquí nos encontramos con el círculo vicioso. Si usted es diferente, nuevo o si esta es su primera vez o si es miembro de una minoría, necesita un mentor, guía, orientador o protector para que le pueda invitar a formar parte de la organización. Esa es la única forma de obtener la información que necesita para ser eficaz. Esa es la única forma de recibir la invitación para asistir a reuniones importantes. Es la única forma, a parte de un rendimiento estelar, para que se le considere para un ascenso. El truco aquí es aprovecharse de esta relación especial el suficiente tiempo como para que le admitan y así acomodarse, y no para cuestionar si lo podría haber conseguido por sí solo. Eso, generalmente, significa separarse antes de querer hacerlo. Antes de llegar a sentirse demasiado cómodo. Antes de que el mentor le haya enseñado todo lo que necesita saber. Antes de que se le califique como demasiado dependiente en el protector. Comience temprano a ubicar modelos múltiples, mentores múltiples. Asegúrese de que al menos 5 personas clave sepan lo que es y lo que es capaz de hacer.
- 10. ¿Está listo para decir adiós? Sepa cuando seguir adelante.** Una situación involucra qué hacer si su mentor se tropieza, cae, fracasa o se va. Muchas veces la persona le pide que le siga a su próximo trabajo. Piense esto detenidamente. Existen casos en que cortejos de gente siguen a los gerentes generales de empresa en empresa. Usted será el forastero. Su carrera profesional estará vinculada a la persona que sigue. Lo mismo le ocurrirá en la próxima empresa, sólo que más rápido. Si su jefe pierde apoyo y no se queda en la empresa, apóyelo pero manténgase alejado. No es su problema. No ande dando excusas ni defendiendo a su protector o mentor. También se verá afectado si lo hace. Otra situación ocurre cuando usted decide cambiar de trabajo dentro de la organización. Los defensores o mentores quizás no acepten el hecho de que usted tiene que establecer una reputación de rendimiento propia para poder triunfar verdaderamente. Ellos pueden decirle o pensar que pueden llevarlos de la mano hasta la cima. Que no necesita aceptar otro trabajo. Que no necesita trabajar para alguien más. Recuerde que esta clase maravillosa de relaciones tiene ventajas para ambos individuos. También ellos obtienen algo que necesitan de usted. De ninguna manera está rechazando o menospreciando a su protector o mentor al querer alejarse de él. De alguna forma, es una celebración del éxito que su protector o mentor ha conseguido con usted. Ahora ya está totalmente preparado para irse por su propia cuenta. Sea agradecido. Deje la puerta abierta. Y cambie de ambiente.

#### **Tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Haga las paces con un enemigo o con alguien a quien haya desilusionado con un producto o servicio, o con alguien con quien tenga o haya tenido problemas o no se lleve muy bien.
- Lance un nuevo producto, servicio o procedimientos.
- Sea un agente de cambio; cree un símbolo para el cambio; lleve adelante el eslogan; abogue por un cambio significativo y su implementación.
- Arbitre en una liga deportiva o dirija un programa de atletismo.
- Planifique una reunión, conferencia, convención, exposición comercial, evento, etc., fuera del centro.

*A simple and independent mind does not toil at the bidding of any prince.*

Henry David Thoreau – Autor, poeta y filósofo norteamericano

#### **Lecturas sugeridas**

- Badowski, R. (with Gittines, R.). (2003). *Managing up: How to forge an effective relationship with those above you*. New York: Currency.
- Baker, W. E. (2000). *Networking smart*. New York: Backinprint.com.
- Bell, C. R. (2002). *Managers as mentors: Building partnerships for learning*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Butler, T. (2007). *Getting unstuck: How dead ends become new paths*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chaleff, I. (2003). *The courageous follower: Standing up to and for our leaders*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Champy, J., & Nohria, N. (2000). *The arc of ambition*. Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Darling, D. (2005). *Networking for career success*. New York: McGraw-Hill.
- Ensher, E. A., & Murphy, S. E. (2005). *Power mentoring: How successful mentors and protégés get the most out of their relationships*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ferrazzi, K., & Raz, T. (2005). *Never eat alone: And other secrets to success, one relationship at a time*. New York: Doubleday.

- Gardner, H. (2006). *Five minds for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ibarra, H. (2003). *Working identity: Unconventional strategies for reinventing your career*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Warrell, M. (2007). *Find your courage! Unleash your full potential and live the life you really want*. Austin, TX: Synergy Books.
- Wendleton, K. (2006). *Navigating your career: Develop your plan, manage your boss, get another job inside*. New York: The Five O'clock Club.
- Zigarmi, D., Blanchard, K., O'Connor, M., & Edeburn, C. (2005). *The leader within: Learning enough about yourself to lead others*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

## 116 Dependencia excesiva de una sola habilidad

FACTOR VIII: PROBLEMAS CON LOS RESULTADOS

GRUPO Y: DEMASIADO LIMITADO

*CONNOISSEUR, n. A specialist who knows everything about something and nothing about anything else.*

Ambrose Bierce – Periodista, escritor de relatos norteamericano

### Problema

- Confía demasiado en una sola cualidad para su rendimiento y desarrollo laboral
- Utiliza el mismo talento, función o tecnología esencial para desempeñar su trabajo
- Actúa como si pudiera conseguir todo lo que se propone con una sola cualidad

### No es un problema

- Tiene conocimientos amplios y de varias disciplinas
- Ha estado en varias organizaciones
- Confía en sus diferentes conocimientos para realizar su trabajo
- Está expuesto a muchas situaciones prácticas
- Ha trabajado en diferentes unidades de negocios
- Siempre busca algo para aprender
- Lucha por aprender más habilidades

### Algunas causas

- Está preparándose para la jubilación
- Falta de experiencia
- Perezoso
- Vive en la gloria del pasado
- Perspectiva limitada
- No está interesado en ampliar sus conocimientos o perfeccionarse
- Se siente demasiado cómodo

### Otras Causas

SER UNA PERSONA INEXPERTA EN: 46

USAR EN EXCESO: 14,26,30,31,48,61

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VIII) (S2) “Problemas con los resultados”. Esta competencia se encuentra en el Grupo (Y) “Demasiado limitado” con: 113, 114, 115. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

Somos criaturas que buscamos la forma de estar más cómodas. Nos mantenemos en nuestra zona de bienestar. Vamos donde creemos que es seguro y bueno. A la mayoría de nosotros no nos gusta arriesgarnos. A la mayoría no nos gusta aventurarnos en un territorio desconocido. Por esas razones, muchos de nosotros elegimos el camino más fácil en la trayectoria profesional, pensamos en aprender una cosa bien y hacerla bien. Al principio, esa actitud nos proporciona un buen sueldo y ascensos. Conseguimos en la organización puestos más altos que la gente que no tiene los conocimientos y habilidades que tenemos nosotros. Hacemos uso de esa única habilidad, único conocimiento, única tecnología, única empresa, única función o único talento (por ejemplo, ventas) durante toda la trayectoria. El problema es que no dura toda la trayectoria. Todo cambia. Uno de los requisitos para la administración al más alto nivel y la satisfacción de la trayectoria profesional es la amplitud y diversidad de conocimientos. Si el éxito se mantiene lo suficiente, se podrá dirigir o trabajar en nuevas funciones y negocios. Nunca es suficiente una sola habilidad.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Necesita un cambio? Planifique su próxima tarea.** Piense detenidamente sobre el siguiente cambio de función que sea más natural. Esta vez, presione a su jefe, unidad de negocios u organización para obtener algo diferente. Otro punto geográfico, el mismo trabajo pero otros proyectos o en otra unidad, o un trabajo

completamente diferente. Algunas veces, si se ha estado desempeñando una función durante mucho tiempo, uno tiene que tomar otro trabajo lateral o incluso un descenso a corto plazo para llevar a cabo el cambio.

- 2. ¿Quiere ver las alternativas? Amplíe su perspectiva.** Ofrezcarse como voluntario para trabajar con los equipos especiales de trabajos o de estudio fuera del área.
- 3. ¿Está listo para aprender de los demás? Aprenda de las funciones de otros.** Asista a reuniones de funciones y unidades fuera del área donde usted trabaja.
- 4. ¿Sus lecturas son limitadas? Amplíe las selecciones de sus lecturas.** Además de lo que lee en su especialidad, amplíe la selección de publicaciones.
- 5. ¿Es curioso? Tome una clase.** Vaya a un seminario o curso fuera de su área sólo por el hecho de hacerlo.
- 6. ¿Necesita vacaciones? Explore nuevas destinaciones.** Cuando vaya de vacaciones, amplíe sus destinos. Salga de su zona de bienestar y explore lugares nuevos. Si es posible, vaya de vacaciones a otro país.
- 7. ¿Está listo para enseñar y así poder aprender? Organice un intercambio de conocimientos.** Busque a alguien especializado como usted y que esté también buscando ampliar sus conocimientos; enséñense el uno al otro los temas que dominen. Forme un grupo pequeño; pónganse de acuerdo para que cada persona presente al grupo cada mes un tema sobre una nueva tecnología o negocio. El enseñar algo nuevo es la mejor forma en que uno mismo puede aprenderlo.
- 8. ¿Tiene lo que se requiere? Observe gerentes generales de niveles superiores.** Observe a algunos individuos en su campo en un puesto de trabajo superior al suyo. ¿Están tan especializados como usted? ¿Avanzan con dificultad en sus nuevas funciones porque se han especializado tanto como usted? Lea “*Career Mastery*” de Harry Levinson. ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 6 “*Ambición de hacer carrera*” y el nro. 54 “*Autodesarrollo*”.
- 9. ¿Quiere aprender sobre el área? Entreviste a un experto.** Busque algunos expertos en lo que usted necesita aprender. Entrevístelos y averigüe lo que piensan sobre sus propios campos de conocimientos. Llévelos algún tema correspondiente al campo que dominen y pregúnteles cómo lo pueden solucionar. ¿Cuáles son los cinco elementos claves que buscan?
- 10. ¿Quiere aprender acerca de las alternativas? Entreviste a un generalista.** Elija tres personas que tengan amplios conocimientos y habilidades. Pregúnteles cómo llegaron a ese punto. ¿Qué experiencias de trabajo han tenido? ¿Qué cosas leen? ¿Qué ven en la televisión? ¿De quién les gusta aprender?

#### Tareas que se desempeñan en el propio puesto

- Dirija a un grupo de personas durante una etapa de crisis empresarial de importancia.
- Encuentre y pase tiempo con una persona experta para aprender algo en un área nueva para usted.
- Entreviste o trabaje con un tutor o mentor sobre una habilidad que usted necesite desarrollar.
- Estudie algún aspecto de su trabajo o una nueva área técnica que no haya estudiado antes que necesite para ser más eficiente.
- Ofrecerse de voluntario para trabajar en un proyecto especial para una persona, o con ella, que usted admire y que tenga algún conocimiento especial que usted necesite desarrollar.

*Anyone who keeps learning stays young.  
The greatest thing in life is to keep your mind young.*

Moshe Arens – Político israelí

#### Lecturas sugeridas

- Cashman, K. (2008). *Leadership from the inside out: Becoming a leader for life* (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Champy, J., & Nohria, N. (2000). *The arc of ambition*. Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2000). *The leadership pipeline: How to build the leadership-powered company*. San Francisco: Jossey-Bass.
- DuFour, R., DuFour, R., Eaker, R., & Many, T. (2006). *Learning by doing: A handbook for professional learning communities at work*. Bloomington, IN: Solution Tree.
- Friedman, T. L. (2006). *The world is flat 3.0: A brief history of the twenty-first century* (Updated ed.). New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Goldsmith, M., & Reiter, M. (2007). *What got you here won't get you there: How successful people become even more successful*. New York: Hyperion.

- Kaplan, B., & Kaiser, R. (2006). *The versatile leader: Make the most of your strengths—without overdoing it*. San Francisco: Pfeiffer.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2004). *The leadership machine*. Minneapolis, MN: Lominger International: A Korn/Ferry Company.
- McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Morrison, A. M., White, R. P., Van Velsor, E., & The Center for Creative Leadership. (1992). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Reading, MA: Addison-Wesley.
- Rothwell, W. J., Jackson, R. D., Knight, S. C., & Lindholm, J. E. (2005). *Career planning and succession management: Developing your organization's talent—for today and tomorrow*. Westport, CT: Praeger.
- Waitzkin, J. (2008). *The art of learning: An inner journey to optimal performance*. New York: Free Press.

## 117 Administración excesiva

FACTOR VII: PROBLEMAS CON LA GENTE

GRUPO X: NO INSPIRA NI DESARROLLA TALENTO

*If you allow staff to own a project, you must trust in their capacity  
and avoid micromanagement... Be there to provide support  
when needed, but don't force yourself into the picture.*

Barbara Moses – Asesora canadiense de organizaciones, autor y oradora

### Problema

- Ejerce demasiado control y se entromete en todo
- No confiere autoridad a los demás
- No consigue que las personas hagan el trabajo lo mejor que pueden
- No permite que sus colaboradores progresen
- Realiza la mayor parte del trabajo
- No sabe delegar en otros

### No es un problema

- Delega y concede autoridad a los demás
- Deja que cada persona acabe el trabajo que ha asignado
- Se preocupa solamente si hay un problema
- Asigna la suficiente autoridad como para que la gente tome sus propias decisiones
- Deja que los demás contribuyan con ideas sobre cómo hacer el trabajo
- Quiere hacer menos y confiar más en los otros
- Generalmente ayuda a la gente solamente si es necesario o lo solicita

### Algunas causas

- No tiene un buen personal
- Tiende excesivamente a la acción
- Impaciente
- No está dispuesto a confiar en los demás
- Sabe demasiado acerca del trabajo
- Perfeccionista
- Quiere tener control

### Otras Causas

SER UNA PERSONA INEXPERTA EN: 2,7,18,19,20,33,40,41,50,60,63

USAR EN EXCESO: 1,5,9,13,14,16,20,24,34,36,38,47,51,53,57,61,62,65

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VII) (S1) “Problemas con la gente”. Esta competencia se encuentra en el Grupo (X) “No inspira ni desarrolla talento” con: 110, 111. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

La mayoría de nosotros verdaderamente preferimos depender de nosotros mismos para realizar las cosas importantes. Es probable que no ocurra muy frecuentemente el delegar y dar autoridad a los demás sin sentirnos incómodos. La dirección en exceso significa que no se confía en el personal para que realicen el trabajo según las normas establecidas y el tiempo asignado. Es posible que sienta que no están calificados o que les falta motivación. En cualquier caso, esas son sus dos responsabilidades, por supuesto. El asunto es que mientras más tiempo dedique a dirigir y volver a dirigir, menos tiempo tendrá para hacer lo que debe y menos se desarrollarán los empleados.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Necesita subir el nivel? Mejore el nivel de habilidades de su equipo.** Si supervisa demasiado a su personal porque cree que éste no es competente para hacer lo que usted necesita, mire el plan del nro. 25 “Contratación y dotación de personal” y el nro. 56 “Determinación del carácter de las personas”, para encontrar sugerencias sobre mejorar las selecciones que usted hace. Ver el nro. 13 “Capacidad de confrontar a

*colaboradores directos*”, para obtener ayuda en cómo tomar acción y decisiones difíciles; también mire el nro. 19 “*Desarrollo de colaboradores directos y otros*”, para obtener ayuda sobre cómo mejorar el nivel de conocimientos y habilidades de su equipo. Cualquier gerente de un equipo marginal tendría que administrar en exceso para sobrevivir, pero es una pésima estrategia a largo plazo.

- 2. ¿Es mal comunicador? Mejore sus habilidades de informar.** Si la supervisión de su personal es excesiva porque usted está muy ocupado para comunicarse con el mismo sobre lo que usted necesita (por lo que preferiría hacer el trabajo usted mismo o delegarlo y después controlarlo en demasía), lea el nro. 18 “*Delegación*”, el nro. 27 “*Habilidad de informar*” y el nro. 62 “*Administración del tiempo*”. Los que no saben comunicarse bien siempre tienen que dedicar más tiempo a supervisar su personal.
- 3. ¿Necesita ayuda? Deje que su equipo le ayude.** Envíe periódicamente un informe preguntando a cada individuo si creen que existe algo que ellos pudieran hacer de lo que usted está ejecutando o controlando ahora demasiado. Elija una o dos tareas por persona y dele autoridad para poderlas realizar. Asegúrese de que la comunicación inicial sea adecuada para que ellos puedan realizar bien el trabajo. Explique cuáles son sus pautas – cuál debe ser el resultado, las cosas clave que se deben controlar y luego pídale que resuelvan cómo hacerlo por su cuenta.
- 4. ¿Es impaciente? Póngase de acuerdo sobre una lista para controles de progreso.** Si usted es impaciente y les pide con frecuencia que le mantengan informado, establezca un programa con unas fechas concertadas para revisar el progreso del proyecto. Déjeles iniciar esto en una fecha que ellos prefieran. Pregúntese cuáles fueron los jefes suyos que más le motivaban. Cabe la posibilidad que estos le dieran una gran libertad, le animaran a probar cosas nuevas y celebraran sus éxitos. Haga lo que ellos hicieron con usted. *¿Quiere más ayuda?* – Ver el nro. 41 “*Paciencia*”.
- 5. ¿Está llegando demasiado lejos? Establezca objetivos realistas y factibles con su equipo.** *¿Se aferra demasiado? ¿Es usted un perfeccionista que quiere todo a la perfección? ¿Tiene expectativas de los demás que no son realistas? Alguien le ha hecho líder porque probablemente usted es mejor en el trabajo del equipo que el resto de sus miembros. Tenga cuidado de establecer los objetivos de forma realista y motivadora. ¿Quiere más ayuda?* – Ver el nro. 35 “*Administración y medición del trabajo*”.
- 6. ¿Delega sin conceder autoridad? Dele la tarea y la autoridad.** El delegar el trabajo sin la autoridad necesaria para tomar decisiones sobre el proceso y la forma de realización es desmotivador. Las personas mejoran o evolucionan si tienen la oportunidad de decidir y tener éxito o fracasar por sí solos. *¿Quiere más ayuda?* – Ver el nro. 18 “*Delegación*”.
- 7. ¿Posee una habilidad que puede transferir? Entrene y oriente a los demás.** Pregúntese el porqué esto es una cualidad para usted. *¿Qué sería lo primero que enseñaría como los elementos principales para ayudar a los demás a formar una unión de comprensión? Observe atentamente las reacciones de los demás cuando esté enseñando. ¿Qué es lo que funciona y lo que no para usted como instructor? Revele cosas que los demás no necesiten saber para hacer su trabajo, pero que les resulte interesante; ayúdeles a sentirse valorados.*
- 8. ¿Se siente culpable por asignar demasiadas tareas? Revise la carga de trabajo.** *¿Hace usted el trabajo porque se siente mal asignándoles demasiado? Tendrán que quedarse tarde trabajando o hacerlo durante los fines de semana para finalizarlo. La mayoría de la gente disfruta manteniéndose ocupada y estando activa. Si cree que el trabajo es demasiado, pregúnteles. ¿Quiere más ayuda?* – Ver el nro. 36 “*Habilidad de motivar personas*”.
- 9. ¿Las cosas van mejor cuando usted está presente que cuando se encuentra de viaje, en una reunión o de vacaciones? Deje de dar instrucciones cotidianas.** Debería dar lo mismo. Usted tiene que informar y delegar las responsabilidades de tal forma que el trabajo se pueda realizar sin más instrucciones de su parte. *¿Quiere más ayuda?* – Ver el nro. 59 “*Manejo a través de sistemas*”. Es posible también que usted sea un jefe que le guste dirigir cara a cara o de uno en uno. Concentra su atención en una sola tarea y en un solo individuo al mismo tiempo. Eso quiere decir que no existe un ambiente de equipo, un propósito principal o un modo de pensar que compartan. En su ausencia no hay pautas olvidadas que se puedan seguir y los miembros del equipo no se pueden ayudar mutuamente. *¿Quiere más ayuda?* – Ver el nro. 60 “*Creación de equipos eficientes*”.
- 10. ¿No comparte su conocimiento? Enfóquese en ser un maestro.** Lea esto solamente si sus evaluaciones son aceptables o altas en la mayoría de los consejos y competencias de referencia anteriores. Muchas veces los jefes competentes también controlan demasiado. *¿Es usted tan competente y sabe tanto que abruma a los demás y les hace depender de usted? ¿Se ha vuelto usted arrogante? ¿Ha dejado de enseñar los conocimientos y habilidades que usted posee a su personal? En esto, cambie a una función de instructor y preste atención particularmente al no. 18 “Delegación” y al no. 19 “Desarrollo de colaboradores directos y otros”.*

## Tareas que se desempeñan en el propio puesto

- Dirija un equipo de trabajo cuyos miembros sean mayores o tengan más experiencia que usted.
- Dirija un grupo que incluya ex compañeros para realizar una tarea.
- Maneje un grupo de destacados expertos, cosa que usted no es.
- Cree equipos que fomenten la participación de los empleados.
- Dirija algo que esté distante, lejos de su ubicación.

*A good manager is best when people barely know that he exists.*

*Not so good when people obey and acclaim him.*

*Worse when they despise him.*

Lao Tzu (c. 600 a.c.) – Filósofo chino

## Lecturas sugeridas

- Bacal, R. (2007). *How to manage performance: 24 Lessons for improving performance*. New York: McGraw-Hill.
- Belker, L. B. (2005). *The first-time manager* (5th ed.). New York: AMACOM.
- Bielaszka-DuVernay, C. (2007). *Essentials: Micromanage at your peril*. Harvard Management Update, 12(2), 3.
- Bossidy, L., & Charan, R. (with Burck, C.). (2002). *Execution: The discipline of getting things done*. New York: Crown Business.
- Branham, L. (2005). *The 7 hidden reasons employees leave: How to recognize the subtle signs and act before it's too late*. New York: AMACOM.
- Daniels, A. C. (2000). *Bringing out the best in people: How to apply the astonishing power of positive reinforcement*. New York: McGraw-Hill.
- Dyer, W., Dyer, W. G., Jr., & Dyer, J. H. (2007). *Team building: Proven strategies for improving team performance* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Genett, D. M. (2004). *If you want it done right, you don't have to do it yourself! The power of effective delegation*. Sanger, CA: Quill/HarperCollins.
- Harvard Business School Press. (2008). *Delegating work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Johnson, H. T., & Bröms, A. (2000). *Profit beyond measure: Extraordinary results through attention to work and people*. New York: Free Press.
- Kaye, B., & Jordan-Evans, S. (2008). *Love 'em or lose 'em: Getting good people to stay* (4th ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Logan, D., & King, J. (2001). *The coaching revolution: How visionary managers are using coaching to empower people and unlock their full potential*. Avon, MA: Adams Media Corporation.
- Manville, B., & Kerr, S. (2003). *Harvard Business Review on motivating people*. Boston: Harvard Business School Press.
- Manzoni, J., & Barsoux, J. (2002). *The set-up-to-fail syndrome: How good managers cause great people to fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Selden, B. (2008). *What to do when you become the boss: How new managers become successful managers*. Parker, CO: Outskirt Press.
- Swindall, C. (2007). *Engaged leadership: Building a culture to overcome employee disengagement*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

## 118 Problemas de desempeño

FACTOR VIII: PROBLEMAS CON LOS RESULTADOS

GRUPO Z: NO BRINDA RESULTADOS

*Do not waste a minute, not a second in trying to  
demonstrate to others the merits of your performance.  
If your work does not vindicate itself, you cannot vindicate it.*

Thomas W. Higginson – Pastor, autor,  
soldado y abolicionista norteamericano

### Problema

- No alcanza las metas y objetivos en forma regular
- No obtiene resultados satisfactorios en las diversas situaciones a las que se ve enfrentado/a

### No es un problema

- Produce resultados de forma consistente y bajo diferentes condiciones
- Consigue los objetivos propuestos
- Planifica y establece bien sus prioridades
- Es una persona organizada y termina los proyectos a tiempo
- Ha obtenido resultados bajo muchas condiciones

### Algunas causas

- No cumple sus tareas en modo sistemático
- Falta de experiencia
- Nuevo en el trabajo
- No es audaz o innovador
- Deja las cosas para mañana
- Actúa en el último minuto

### Otras Causas

SER UNA PERSONA INEXPERTA EN:

1,2,5,9,13,15,16,17,20,21,24,34,35,36,39,43,47,50,52,53,54,58,59,61,62,63,65

USAR EN EXCESO: 14,24,35,46,53,58,66

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VIII) (S2) “Problemas con los resultados”. Esta competencia se encuentra en el Grupo (Z) “No brinda resultados” con: 102. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

Los problemas de desempeño pueden surgir por diferentes motivos. Se debe determinar exactamente cuál es el impedimento antes de que se pueda hacer algo al respecto. Algo en la situación, por parte suya o de la gente, está haciendo que usted no entregue el trabajo como se esperaba y a tiempo. La gente piensa que usted no hace lo suficiente para obtener los resultados.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Tiene problemas para establecer prioridades? Priorice las tres, cuatro o cinco cosas más importantes.** Usted no tiene un conjunto adecuado de prioridades. Algunos obtienen resultados, pero en lo que no es necesario. Los jefes eficientes, por lo general, dedican la mitad de su tiempo a dos o tres prioridades. ¿A qué debería dedicar la mitad de su tiempo? ¿Puede mencionar cinco cosas que sean menos importantes? Si no puede hacerlo, no las sabe distinguir en forma correcta. Aunque conozca las prioridades, su equipo no las conoce. Lo que comunica es que todo es importante y que el plazo venció ayer. El personal ve su trabajo como si tuvieran mil cosas que tienen que hacer en seguida. Para confrontar esto: pregúntese, ¿qué sucedería si hicieran sólo cuatro o cinco cosas hoy? ¿Cuáles serían? Pregunte, ¿cuáles son las tres cosas a las que dedican más tiempo y cuáles serían las mismas si estuviéramos haciendo las cosas mejor? Averigüe qué actividades consumen del 10% al 20% del tiempo y elimínelas o estructúrelas con procedimientos y normas para que lleven menos tiempo en realizar. ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 50 “Establecimiento de prioridades”.

- **2. ¿Aplaza decisiones? Empiece lo antes posible.** ¿Deja siempre las cosas para mañana? ¿Rinde más ante la crisis o cuando el proyecto es imposible de finalizar en el tiempo dado? ¿Espera hasta el último momento? Si es así, entonces debe terminar tarde los proyectos y no cumplir con los objetivos de desempeño. Es posible que no produzca unos resultados coherentes. Parte de su trabajo será poco productivo porque no tuvo el tiempo de hacerlo bien. Se conforma con una calificación de “B” cuando podría haber obtenido una “A” si hubiera tenido un día más para trabajar en el proyecto. Comience más pronto. Siempre haga el 10% de cada tarea, inmediatamente después de serle asignada, para poder medir mejor el tiempo que le pueda llevar en completar el resto. Divida las tareas y el trabajo en tercios o cuartos y programe su tiempo para ejecutarlas en periodos adecuados. Recuerde la Ley de Murphy: Lleva el 90% del tiempo para hacer el 90% del proyecto y otro 90% del tiempo para finalizar el último 10%. Deje siempre más tiempo de lo que crea que le puede llevar. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 47 “Planificación”.*
- **3. ¿No está seguro de cómo hacer las cosas? Aprenda las prácticas más efectivas.** Algunos no conocen la mejor forma de producir resultados. Existe un conjunto de metodologías probadas para hacer el trabajo en forma eficiente y efectiva (Administración de Calidad Total/ISO/Six Sigma). Si usted no tiene disciplina en cuanto a diseñar la ejecución y los procedimientos del trabajo para usted y los demás, compre un libro sobre cada uno de estos temas. Asista a una clase sobre el diseño eficaz del trabajo. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 52 “Administración de procesos” y el nro. 63 “Sistemas de trabajo total” (por ej., TQM/ISO/Six Sigma).*
- **4. ¿Tiene dificultades para organizarse? Reúna y administre recursos críticos.** ¿Nunca tiene los recursos necesarios? ¿Se encuentra siempre en situaciones apretadas? Conseguir resultados significa obtener y utilizar recursos. Gente. Dinero. Materiales. Ayuda. tiempo. Muchas veces implica obtener recursos que usted no controla. Tendrá que rogar o pedir prestado, pero esperamos que no tenga que robar. Esto significa negociar, regatear, intercambiar, engatusar e influenciar. ¿Para qué plan de negocios se necesitan esos recursos? ¿Qué es lo que tiene para intercambiar? ¿Cómo puede convertirlo en un beneficio para todos? *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 37 “Negociación” y el nro. 31 8 “Agilidad organizativa”.*
- **5. ¿Usted está trabajando demasiado? Haga que los demás realicen el trabajo.** Algunos no pueden dirigir bien a otras personas. ¿Tiene usted problemas para hacer que su equipo coopere con usted para lograr los resultados deseados? Tiene los recursos y el personal, pero simplemente las cosas no funcionan bien. Usted está haciendo demasiadas cosas por sí solo. No delega el trabajo o da autoridad a los demás. No se comunica bien. No motiva bien. No planifica bien. No establece las prioridades y los objetivos en modo correcto. Si tiene dificultades, existen prácticas y principios bien conocidos y documentados sobre cómo dirigir personal. ¿Comparte usted el reconocimiento con los demás? ¿Explica usted bien la importancia del trabajo? ¿Es interesante el trabajo de los demás? ¿Inspira usted al personal o simplemente le entrega el trabajo? Lea dos libros en cuanto a cómo administrar. Asista a un curso sobre lo mismo. Obtenga una evaluación completa de 360° sobre su habilidad como jefe. Escoja algunas de las reacciones para mejorar. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 18 “Delegación”, el nro. 20 “Dirección de personas”, el nro. 31 6 “Habilidad de motivar personas” y el nro. 60 “Creación de equipos eficientes”.*
- **6. ¿Es nuevo en el trabajo? Aprenda su negocio.** A veces no puede producir resultados porque sigue yendo de trabajo en trabajo y nunca tiene tiempo de adquirir los suficientes conocimientos sobre lo que hace la unidad. ¿Qué ocurre con los principios generales de negocios que se pueden aplicar en cualquier trabajo? ¿Entiende cómo funcionan los negocios? ¿Sabe qué causa qué en las organizaciones? ¿Sabe lo que ocurre en el mercado? ¿Sabe lo que podrían ser las tendencias futuras? Si no tiene muchos conocimientos sobre esto, lea frecuentemente “*BusinessWeek*”. Ojee con frecuencia las publicaciones “*Harvard Business Review*”. Suscríbase al “*Wall Street Journal*”. Cada semana vea uno o dos programas en algún canal por cable que trate de negocios. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 5 “Agudeza en los negocios”.* ¿Nunca ha podido alcanzar un nivel adecuado en sus conocimientos o habilidades funcionales? Trate de mejorar la habilidad de aprender más rápidamente. Utilice a profesionales de la tecnología para que le enseñen desde el principio. Contrate a un asesor. Dele más responsabilidades. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 24 “Habilidades funcionales y técnicas”, el nro. 31 2 “Aprendizaje al vuelo” y el nro. 61 Aprendizaje técnico”.*
- **7. ¿No es lo suficiente audaz? Tome ciertos riesgos calculados.** ¿No se arriesga? Algunas veces el producir resultados tiene que ver con probar los límites de la gente, arriesgarse y tomar nuevas iniciativas atrevidas. El hacer todo esto conduce a más errores y consecuencias. Trate cualquier error o fracaso como si fueran oportunidades para aprender. Si no se arriesga nada, nada se consigue. Amplíe el entorno donde se encuentra cómodo. Comience por algo pequeño para poderse recuperar más rápidamente. Hágalo entretenido. Desafíese. Vea cuan innovador y creativo puede ser. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 2 “Manejo de situaciones ambiguas”, el nro. 14 “Creatividad” y el nro. 28 “Administración de innovaciones”.*

- **8. ¿Atrapado en el pasado y en los hábitos que le son cómodos? Cambie las cosas.** Usted es un “animal” de costumbres. Hace las cosas de la misma manera casi siempre. No es muy flexible. Al utilizar el mismo estilo, tiende a hacer los mismos trabajos continuamente. Se ha vuelto monótono. Haga cambios. Fuera del trabajo, fuércese a cambiar sus costumbres. Después de asistir a una reunión “cívica” póngase a jugar a una guerra de agua con sus hijos, por ejemplo. Trate de hacer trabajos lo más variados posibles. Arriésguese y actúe sin peligro. Establezca tareas que le fuercen a cambiar de una cosa a otra; por ejemplo, ser portavoz de la organización cuando se esperen preguntas difíciles, hacer amistad con el enemigo o dirigir a gente que es nueva en el trabajo. Si estas responsabilidades ya son parte de su trabajo, utilícelas para observarse a sí mismo y pruebe otros tipos de comportamiento. Cambie su forma de proceder. Haga algo totalmente diferente la próxima vez. Trate de alcanzar el mismo resultado a través de cinco procedimientos diferentes. Por ejemplo, para que acepten su decisión, podría primero reunirse con los accionistas, acudir a un accionista clave, estudiar y presentar el problema a un grupo, preparar una sesión de resolución de problemas o llamar a un experto fuera de la organización. Prepárese para hacerlo todo cuando surjan los obstáculos. Parece que nada de lo que está haciendo está funcionando. Es posible que haya funcionado en el pasado, pero ahora es el momento de cambiarlo. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 45 “Aprendizaje personal”.*
- **9. ¿Trabajo al otro lado de fronteras y límites? Encuentre puntos comunes con los demás fuera de su área.** Tiene problemas cuando tiene que salir de su unidad. Esto quiere decir que las habilidades de influenciar, entender e intercambiar son las “monedas” que debe utilizar. No pida simplemente las cosas; encuentre un punto en común donde pueda proporcionar ayuda, no sólo pedirla. *¿Qué necesitan los compañeros que usted necesita? ¿Sabe usted cómo ven ellos realmente el problema? ¿Es incluso importante para ellos? ¿Cómo les afecta el trabajo que usted está haciendo? Si les afecta de forma negativa, ¿puede usted intercambiar algo con ellos, buscar algo que beneficie a ambos o que reduzca al máximo el trabajo (como por ejemplo, la ayuda de personal voluntario)?* Relaciónese con sus compañeros con la intención de hacer intercambios. Para que le consideren más cooperador, explique siempre lo que piensa y pídale que hagan lo mismo ellos. Genere primero diferentes posibilidades en vez de tomar una postura determinada. Permítale que diseñen la situación. Concéntrese en los objetivos, prioridades y problemas comunes. Pida que critiquen las ideas que usted tiene. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 42 “Habilidad para relacionarse con sus compañeros”.*
- **10. ¿Está bajo constante presión? Aprenda a manejar el estrés y la presión.** El tener que producir resultados día tras día, trimestre tras trimestre, año tras año es estresante. Nada es lo suficiente bueno. La barra siempre se está elevando. Las expectativas son siempre más altas. Hay que aprender nuevas formas de hacer el trabajo y nuevos métodos. Existe mucho estrés. Algunas personas sienten más energía bajo un estrés moderado. En verdad trabajan mejor. Algunos se sienten debilitados por el estrés. Su productividad se reduce a medida que el estrés aumenta. El enfrentarse al estrés y a la presión es una tecnología conocida. El estrés y la presión no existen en el mundo exterior sino en su mente. Algunas personas se agobian con lo que otras sienten energía – como la pérdida de un contrato importante. Algunos lloran y otros se ríen frente a las mismas circunstancias externas – alguien que se resbala con una cáscara de plátano. El estrés es el resultado de cómo uno ve un evento y no del evento en sí. Para superar de forma más eficaz el estrés debemos volver a programar la interpretación del trabajo y de lo que se considera agobiante. En algún momento en su vida, las arañas y serpientes representaban una amenaza para usted y era estresante. *¿Lo siguen siendo? ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 11 “Compostura” y el nro. 107 “Falta de compostura”.*

#### **Tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Dirija a un grupo de personas durante una etapa de crisis empresarial de importancia.
- Dirija un proyecto de reducción de costes.
- Responsabilícese de un proyecto difícil e irrealizable, es decir, uno donde hayan fracasado otros al intentar realizarlo.
- Planifique y comience algo pequeño (lista de secretarías disponibles, un programa de atletismo, un sistema de sugerencias, un programa, etc.).
- Planifique una reunión, conferencia, convención, exposición comercial, evento, etc., fuera del centro.

*Wanting to be better in performance is like wanting  
to be happy—it is very difficult to get there directly.  
It is much wiser, first, to focus on the building blocks,  
and in the case of performance,  
the building blocks are commitment, resilience,  
and ruthless disregard for distractions.*

Laura Teresa Marquez – Autora norteamericana

## Lecturas sugeridas

- Allen, D. (2003). *Ready for anything: 52 Productivity principals for work and life*. New York: Penguin Group.
- Baldoni, J. (2006). *How great leaders get great results*. New York: McGraw-Hill.
- Bereaux, E. (2007). *The complete guide to project management for new managers and management assistants: How to get things done in less time*. Ocala, FL: Atlantic Publishing.
- Bossidy, L., & Charan, R. (with Burck, C.). (2002). *Execution: The discipline of getting things done*. New York: Crown Business.
- Carrison, D. (2003). *Deadline! How premier organizations win the race against time*. New York: AMACOM, 2003.
- Charan, R. (2007). *Know-how: The 8 skills that separate people who perform from those who don't*. New York: Crown Business.
- Collins, J. C. (2000). *Turning goals into results: The power of catalytic mechanisms* (HBR OnPoint Enhanced Edition). Boston: Harvard Business Review.
- Daniels, A. C., & Daniels, J. E. (2004). *Performance management: Changing behavior that drives organizational effectiveness* (4th ed.). Tucker, GA: Performance Management Publications.
- Eichinger, R. W., Ruyle, K. E., & Lombardo, M. M. (2007). *FYI™ For Performance Management: Universal dimensions for success*. Minneapolis, MN: Lominger International: A Korn/Ferry Company.
- Lefton, R. E., & Loeb, J. T. (2004). *Why can't we get anything done around here? The smart manager's guide to executing the work that delivers results*. New York: McGraw-Hill.
- Linsky, M., & Heifetz, R. A. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Boston: Harvard Business School Press.
- Luecke, R., & Hall, B. J. (2006). *Performance management: Measure and improve the effectiveness of your employees*. Boston: Harvard Business School Press.
- Shepard, G. (2005). *How to manage problem employees: A step-by-step guide for turning difficult employees into high performers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2007). *Leadership brand: Developing customer-focused leaders to drive performance and build lasting value*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Zenger, J., & Smallwood, N. (1999). *Results-based leadership*. Boston: Harvard Business School Press.

## 119 Traspies políticos

FACTOR VII: PROBLEMAS CON LA GENTE  
GRUPO W: ES EGOCÉNTRICO

*Politics is how interests and influence play out in an institution.*

Benjamin Franklin – Científico, autor, inventor,  
hombre de estado y diplomático norteamericano

### Problema

- No puede rendir bien en situaciones y ambientes políticamente complejos
- Carece de sensibilidad hacia las políticas de individuos y organizaciones
- No identifica los requisitos políticos adecuados
- Dice y hace lo que no debe
- Comparte información y opiniones delicadas con quien no corresponde

### No es un problema

- Sabe hacer las cosas políticamente
- Reconoce la forma de ser de los individuos y de los grupos, sabe qué les afecta
- Modifica sus métodos cuando encuentra resistencia
- Mantiene las confidencias en secreto
- Puede controlar situaciones difíciles
- Utiliza múltiples métodos para finalizar un proyecto
- Se adapta a la realidad de la situación política
- Aconseja a otros individuos sobre los métodos políticos
- Generalmente sabe qué decir y qué hacer

### Algunas causas

- Competitivo con los compañeros
- No interpreta bien a los demás o a sus intereses
- Es posible que sea demasiado sincero para buscar favores
- Puede que revele información errónea o delicada
- No entiende bien lo que es la astucia política
- No tiene paciencia con el proceso apropiado
- Poco control de sus impulsos
- Poca astucia en las relaciones interpersonales
- Mal negociador
- Se le considera un defensor estridente

### Otras Causas

SER UNA PERSONA INEXPERTA EN: 2,3,4,8,11,21,22,29,31,32,33,41,42,45,48,52,55, 56,58,60,64

USAR EN EXCESO: 6,22,27,38,44,49,52,67

### Factores y grupos del Leadership Architect®

Esta competencia está en el Factor (VII) (S1) "Problemas con la gente". Esta competencia se encuentra en el Grupo (W) "Es egocéntrico" con: 103, 104, 105, 107, 109. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.

### El mapa

Las organizaciones son un laberinto complejo de circunscripciones, problemas y rivalidades compuestas de grandes egos, personalidades sensibles y protectores del imperio. La gente con astucia política acepta esto como parte de la condición humana y la enfrenta considerando el efecto que tiene en otros lo que dice y hace. Esto no se debe confundir con ser político, palabra más cortés que en realidad significa no ser digno de confianza o carecer de sustancia; el tener astucia política está relacionado con realizar el trabajo desapercibidamente en el laberinto. Los traspies políticos pueden ser de varias clases. El que se comete más frecuentemente es decir lo que no se debería. Esto se puede hacer de dos formas: 1) usted sabía que estaba equivocado, pero no se pudo quedar callado o 2) no sabía que estaba mal decirlo y se sorprendió con la reacción. A continuación están las acciones indebidas a nivel político y que no están bien en el contexto. Lo peor son los movimientos, las iniciativas, tácticas y estrategias

inaceptables a nivel político. Usted trató de realizar algo en la organización y lo hizo incorrectamente. Finalmente tenemos los conflictos, las tensiones, los malentendidos y las rivalidades innecesarios que se han creado por haber imitado a una persona o grupo específico.

### Algunas soluciones

- 1. ¿No se puede contener? Trabaje en el control de sus impulsos.** Muchas personas tienen problemas a nivel político porque les resulta difícil no revelar información. No es que no supieran que el revelar algo en particular no les iba a causar dificultades, simplemente tienen un débil control de sus impulsos. Dicen casi todo que se les ocurre decir. Incluso es posible que otros en el mismo salón o en la reunión estuvieran pensando lo mismo; la diferencia está en que ellos no lo expresaron. Cuando se revela todo antes de pensar en las consecuencias a nivel político, mucho de lo que se dice le causará dificultades y se considerará inadecuado. Una de las reglas a seguir es dejar a los demás hablar primero antes de expresar lo que tiene en mente. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 11 “Compostura” y el nro. 41 “Paciencia”.*
- 2. ¿El humor está visto como ofensivo? Hágalo con buen gusto.** Muchos se meten en problemas políticos por su Humor. Los tiempos han cambiado de forma drástica en la última década. El humor que se consideraba positivo en las organizaciones hace 10 años es ahora inaceptable a nivel político. Las reglas ahora son muy sencillas. Cualquier tipo de humor que hiera a los demás, los menoscabe o se burle de las dificultades de los demás es inaceptable. Cualquier humor que es crítico y sarcástico es inaceptable. No se puede usar humor procaz. Racial. Sexista. Religioso. Tampoco son aceptables los chistes sobre las discapacidades de las personas. Ni los relativos a otras nacionalidades. *¿Qué queda? Se pueden contar chistes limpios, reírse de uno mismo, revelar historias graciosas y reírse con otros. ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 26 “Humor”.*
- 3. ¿Quiere evitar la política? Evalúe su actitud hacia la política.** Muchos confunden los términos “astucia política” con “ser político”. Cuando alguien le critica por no ser político, uno lo puede interpretar como “ser un mal político”. Ser un mal político significa que no se puede confiar en usted. Ser un mal político significa decir una cosa y hacer otra. Significa ser astuto y calculador. Tener agudeza política significa decir y hacer lo que la gente a su alrededor considera apropiado y sensato. Se trata de un conjunto de normas con las que la mayoría de la gente estaría de acuerdo. Tener astucia política quiere decir que uno puede negociar con otros y realizar algo con un mínimo de dificultad y sin provocar reacciones negativas innecesarias por parte de los demás.
- 4. ¿Está estancado con un enfoque predecible? Adáptese a la situación y a la audiencia.** En cualquier cultura u organización, existen varias formas de hacer las cosas. Se puede utilizar una táctica directa. Se puede elegir un aliado primero. Se puede enviar el sustituto más aceptable. Algunas de estas tácticas son más eficaces y aceptables que otras. Algunos tienen dificultades porque tratan todas las situaciones por igual. No investigan para encontrar la forma más eficaz de realizar el trabajo en diferentes situaciones. La gente que tiene agudeza política actúa desde afuera (audiencia, persona, grupo, organización) hacia adentro. Seleccionan su ritmo, estilo, tono y tácticas basados en la evaluación de lo que podría ser mejor en cada situación. Todos tenemos varias formas de actuar para poder adaptar lo que decimos y hacemos a cada audiencia. Son los magos que hacen un sólo truco los que se meten en problemas políticos porque no se adaptan a cada audiencia. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 15 “Orientación hacia el cliente” y el nro. 45 “Aprendizaje personal”.*
- 5. ¿Es demasiado honesto? Decida si la franqueza es apropiada.** La franqueza puede ser un requisito crítico para la misión a cumplir en una reunión a las 9 de la mañana, pero también puede ser políticamente inaceptable e imprudente en una reunión a las 10 de la mañana. Muchos se meten en problemas políticos debido a su franqueza, ya que terminan hiriendo a alguien o provocando dificultades, o por el contrario muy poca franqueza implica que se oculta algo importante. Muchos individuos dicen con frecuencia: “Sólo digo lo que pienso. Siempre he tenido la convicción de decir exactamente lo que pienso. No me importa lo que pase. Si no les gusta, no debieron habérmelo preguntado”. Aunque esto puede resultar en una buena evaluación de integridad, también puede fracasar en la prueba sobre la astucia política. Cada situación se debe analizar para poder ver hasta qué punto se puede ser franco. *¿Están presentes las personas apropiadas? ¿Es este el mejor momento de ser franco? ¿Debería dejar que otro empiece primero? ¿Quiso el presentador decir realmente que seamos francos? ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 56 “Determinación del carácter de las personas” y el nro. 64 “Comprensión de otras personas”.*
- 6. ¿No conoce a los actores clave? Investigue sobre la política de la organización.** *¿Quiénes la controlan? ¿Quiénes son los principales protectores que controlan los recursos, la información y las decisiones? ¿Quiénes son los guías y los ayudantes? Conózcalos mejor. Vaya a comer con ellos. ¿Quiénes son los que más se resisten y los que más obstaculizan? Trate de evitarlos o haga las paces con ellos. Cada laberinto tiene su solución. Tener astucia política significa encontrar el camino menos distante a través del laberinto de la organización. ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 38 “Agilidad organizativa”.*

- **7. ¿Comparte demasiado? Asegúrese de que los comentarios sean relevantes y apropiados.** ¿Comparte con los demás cosas que no son apropiadas para establecer una relación, obtener algo que necesita, para sentirse importante en la organización, o simplemente porque no lo ha considerado muy bien? Preste atención a lo que dice y pregúntese lo siguiente: “¿Por qué estoy diciendo esto? ¿Está solucionando el problema? ¿Necesitan realmente saber esto? ¿Puede esto ir en contra de la reputación de alguien y será obvio dónde obtuve la información? ¿Estoy revelando el nombre de alguien que no debería? ¿He determinado los hechos como hechos y las opiniones como opiniones? ¿Se considerará esto como una queja, cotilleo o humillación para otra persona o grupo? En el peor de los casos, ¿cómo podría utilizar esta persona esta información en modo que se reflejara negativamente en mí?” Por lo general, uno puede ser tan franco como quiera si los comentarios se refieren a temas o problemas específicos, si no se está traicionando la confianza de alguien y si se puede confiar en la persona a la que se le está proporcionando la información.
- **8. ¿Habla sobre los demás? Absténgase de chismorrear.** Muchas de las dificultades a nivel político son el resultado de compartir puntos de vista privados sobre los demás en el lugar inadecuado y con gente no aconsejable. Se recoge lo que se siembra. En las organizaciones cerradas, la gente en seguida se entera de lo que uno ha dicho de ellos. Si tiene problemas con ellos, lo mejor que se puede hacer es nunca compartir información negativa sobre otra persona, a no ser que se esté haciendo una evaluación formal en la organización.
- **9. ¿Se relaciona con los ejecutivos? Acérquese a la alta gerencia con sumo cuidado.** En el caso especial de tener que tratar con los ejecutivos, la sensibilidad es alta, los egos son grandes, se entranpan las sensibilidades y las tensiones pueden ser grandes. Existen muchas oportunidades para expresarse o actuar de forma inapropiada a nivel político. Por lo general no hay una segunda oportunidad para dejar una buena impresión. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 8 “Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores”.*
- **10. ¿Tiene un punto de vista firme? Atenúe su defensa y argumente las razones del plan de negocios.** Por regla general, los defensores “duros” no tienen buena reputación en las organizaciones, porque sus perspectivas se consideran estrictas y limitadas. Para evitar que se le considere así, ponga en primer plano la organización o el negocio. Sea menos definitivo de lo que acostumbra a ser, de forma que los demás tengan la oportunidad de sentirse más cómodos y puedan negociar y regatear con usted. Las personas que tienen dificultad con esto, exponen las cosas de una manera tan tajante que los demás se sienten incómodos y no pueden salvar las apariencias, incluso si están de acuerdo con más del 50% de lo que les está presentando. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 37 “Negociación”.*

#### **Tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Dirija a un grupo de personas durante una etapa de crisis empresarial de importancia.
- Dirija la asignación de un espacio de oficina en una situación de disputa.
- Prepare y presente una propuesta de cierta importancia a la alta gerencia.
- Dirija la interrelación entre los asesores y la organización en un proyecto crítico.
- Integre sistemas, procesos o procedimientos diversos a través de unidades descentralizadas y/o dispersas.

*Important changes that are shaping the nature of work in today's complex organizations demand that we become more sophisticated with respect to issues of leadership, power, and influence.*

John P. Kotter – Catedrático y autor norteamericano

#### **Lecturas sugeridas**

- Ashkenas, R. N., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. (2002). *The boundaryless organization: Breaking the chains of organization structure* (Rev. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2005). *The emotional intelligence quick book: Everything you need to know to put your EQ to work*. New York: Fireside.
- Brandon, R., & Seldman, M. (2004) *Survival of the savvy: High-integrity political tactics for career and company success*. New York: Free Press.
- Buchanan, D. A. (2008). *You stab my back, I'll stab yours: Management experience and perceptions of organizational political behavior*. British Journal of Management, 19, 49-65.
- Buchanan, D. A., & Badham, R. J. (2008). *Power, politics, and organizational change: Winning the turf game*. London: Sage.
- Cashman, K. (2008). *Leadership from the inside out: Becoming a leader for life* (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

- Cohen, D., & Prusak, L. (2001). *In good company: How social capital makes organizations work*. Boston: Harvard Business School Press.
- de Janasz, S. C., Dowd, K. O., & Schneider, B. Z. (2008). *Interpersonal skills in organizations* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Dimitrius, J., & Mazarella, M. C. (2008). *Reading people: How to understand people and predict their behavior: Anytime, anyplace*. New York: Ballantine Books.
- Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). *An examination of leader political skill and its effect on ratings of leader effectiveness*. *Leadership Quarterly*, 15, 537-551.
- Fritz, S. M., Lunde, J. P., Brown, W., & Banset, E. A. (2004). *Interpersonal skills for leadership* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Harvard Business School Press. (2008). *Managing up*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hawley, C. F. (2008). *100+ Tactics for office politics* (2nd ed.). New York: Barrons Educational Series.
- Kissinger, H. (1994). *Diplomacy*. New York: Simon & Schuster.
- Klaus, P. (2007). *The hard truth about soft skills: Workplace lessons smart people wish they'd learned sooner*. New York: HarperCollins.
- Lerner, H. (2002). *The dance of connection: How to talk to someone when you're mad, hurt, scared, frustrated, insulted, betrayed, or desperate*. New York: HarperCollins.
- Linsky, M., & Heifetz, R. A. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Boston: Harvard Business School Press.
- McIntyre, M. G. (2005). *Secrets to winning at office politics: How to achieve your goals and increase your influence at work*. New York: St. Martin's Press.
- Parekh, B. (1989). *Gandhi's political philosophy*. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.
- Pfeffer, J. (1994). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ranker, G., Gautrey, C., & Phipps, M. (2008). *Political dilemmas at work: How to maintain your integrity and further your career*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Reardon, K. K. (2001). *The secret handshake: Mastering the politics of the business inner circle*. New York: Currency/Doubleday.
- Walton, M. S. (2003). *Generating buy-in: Mastering the language of leadership*. New York: AMACOM.

## Áreas de enfoque global

Muchos clientes y usuarios de este manual para el desarrollo, operan en un ambiente global. Algunos dirigen personal y administran operaciones que están en el extranjero y residen en su propio país. Otros residen y operan fuera de su país natal. Otros viajan extensamente de un país a otro o de una región a otra. Muchos nos han preguntado si existen algunas competencias especiales para poder operar globalmente. Nuestra respuesta general después de explorar la literatura relevante es que, al menos para las compañías que hacen negocios a nivel global, las competencias son básicamente las mismas que las que se necesitarían en un país en particular o en una empresa nacional. La mayoría de los modelos de competencias se utilizan en todo el mundo. Las competencias son competencias. La competencia de saber escuchar se necesita aquí y en todo el mundo.

Al mismo tiempo, la forma en que se aplica, se describe o se enfatiza una competencia, puede diferir de una cultura a otra. Por ejemplo, lo que se describe como “orientado a la acción” en Japón o India es posible que no se describa del mismo modo en Estados Unidos o China. De la literatura sobre administración global que hemos estudiado, pensamos que hay siete áreas que merecen una atención y énfasis especial. Estas siete áreas se basan en las investigaciones y experiencias de los autores. Con el tiempo, a medida que haya más estudios disponibles, esta lista probablemente cambiará. También se espera que las futuras investigaciones permitan un marco culturalmente más específico para todas las competencias Leadership Architect®.

Es interesante observar que las investigaciones internacionales reflejan nuestros resultados mayoritariamente norteamericanos y europeos. Cuando se observan las áreas de enfoque especial identificadas por los estudios internacionales, se ven muy parecidas a la Estructura de la Biblioteca Leadership Architect®. Las siete Áreas de Enfoque Global clave son casi paralelas a las nuestras y se encuentran en los Factores de la Estructura de Biblioteca Leadership Architect®. De manera que son casi los mismos conceptos, pero en un contexto global. En la siguiente página se muestran los ocho Factores de la Estructura de Biblioteca Leadership Architect® y sus Equivalentes Mundiales.

<b>Factor</b>	<b>Equivalente Mundial</b>
Factor I: Habilidades estratégicas	161. Conocimiento del negocio mundial
Factor II: Habilidades operativas	162. Ingenio transcultural*
Factor III: Coraje	163. Agudeza transcultural
Factor IV: Energía y empuje	164. Energía en el proyecto
Factor V: Habilidades de posicionamiento organizativo	165. Habilidades de posicionamiento organizativo
Factor VI: Habilidades personales e interpersonales	166. Sensibilidad transcultural
Factor VII: Problemas con la gente	167. Humildad
Factor VIII: Problemas con los resultados	162. Ingenio transcultural*

*\*Indicado dos veces — una en el aspecto positivo y otra en el aspecto negativo*

*No existen competencias numeradas del 120 al 160.  
Esos números están reservados para adiciones futuras.*

## 161 Conocimiento del negocio mundial

ALGUNOS EQUIVALENTES DEL LEADERSHIP ARCHITECT® : 2,5,28,32,46,51,58,64

*The knowledge of the world is only to be acquired in the world,  
and not in a closet.*

Philip Dormer Stanhope – Catedrático y autor norteamericano

### Persona inexperta

- No entiende el negocio mundial
- Mira los asuntos de negocios como una experiencia local
- Es rígido y hace las cosas sólo de una forma
- No aprende nuevas formas de hacer las cosas
- Tiene una perspectiva limitada
- No acepta nuevas formas de abordar los problemas

### Persona experta

- Entiende el negocio a escala mundial
- Entiende lo que funciona en distintos países
- Entiende lo que es diferente en un país y en otro
- Entiende las diferencias mundiales entre los clientes
- Sabe como circulan y como operan las monedas internacionalmente
- Entiende que hay leyes y normas diferentes que regulan el negocio mundial
- Es ágil para aprender
- Entiende que diferentes estrategias funcionan en diferentes lugares

### Uso excesivo

- Complica innecesariamente las cosas
- Piensa demasiado en los desafíos y en las oportunidades
- No es paciente con aquellos que no saben mucho
- No se puede decidir por una acción a seguir
- Piensa en demasiadas opciones
- Tiene dificultades para priorizar un curso de acción
- Cambia el curso estratégico y táctico demasiado rápidamente

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 3,31,33,41,50,51

### Algunas causas

- No es inquisitivo
- Demasiado precipitado para obtener una respuesta
- Muy etnocéntrico
- Un punto de vista demasiado estrecho
- Se siente incómodo con la ambigüedad
- Tiene dificultades para aceptar las diferentes formas de hacer las cosas
- Rígido para seleccionar un curso de acción y adherirse al mismo

### El mapa

El mundo es grande y pequeño al mismo tiempo. De alguna forma, los negocios son negocios. Alguien tiene un producto o servicio que alguien necesita o quiere. Un cliente lo compra. Si varios clientes lo compran, se convierte en una empresa rentable. Por otra parte, las reglas, regulaciones, leyes, costumbres y formas preferidas de operar pueden ser bastante diferentes de un país a otro. Para ser exitoso, debe saber cómo las cosas funcionan de manera diferente en países diferentes. Ser flexible al tenor de las reglas diferentes para hacer negocios en el mundo es esencial. Los internacionalistas exitosos pueden entender la complejidad del negocio mundial y simplifican esa complejidad para otros de un modo que conduce a la ejecución exitosa de estrategias, tácticas y planes de negocios.

## Algunas soluciones

- **1. ¿Necesita estar informado? Lea material que sea apropiado.** Existen cinco publicaciones que probablemente le enseñarán gran parte de lo que necesita saber sobre negocios en general al igual que sobre asuntos de negocios internacionales. Éstas publicaciones son “*The Wall Street Journal*”, “*BusinessWeek*”, “*Fortune*”, “*Barron’s*” y “*Harvard Business Review*”. Suscríbese y empiece a explorar esas publicaciones regularmente con atención particular al conocimiento y los conceptos del negocio mundial. Trate de identificar por lo menos tres artículos internacionales por publicación. Hay otras publicaciones que son más internacionales en su naturaleza. Lea publicaciones internacionales como “*Economist*”, “*International Herald Tribune*” o “*Commentary*”. También dé una mirada a autobiografías de personas como Henry Kissinger; elija un país y estúdielo; lea un libro sobre la caída de la Unión Soviética; o lea periódicos que presentan todos los puntos de vista (como el “*Atlantic Monthly*”), para obtener la visión más amplia posible de asuntos mundiales como la administración del comercio y la moneda circulante. Existen unos principios subyacentes comunes en todo. Uno tiene que exponerse más para poder encontrar y aplicar esos principios a lo que se está haciendo hoy. También obtenga copias de periódicos locales (preferiblemente en su idioma nativo) y vea lo que cubren y lo que es importante. Lea y compare un periódico de los Estados Unidos con otro de un país extranjero y busque los diferentes puntos de vista en asuntos clave.
- **2. ¿Está listo para aprender más? Estudie y entienda las tendencias mundiales.** Lea “*Management Challenges for the 21st Century*” de Peter Drucker o cualquiera de los libros “*Megatrends*” de John Naisbitt o “*The Popcorn Report*” de Faith Popcorn o “*THE FUTURIST*”, la revista publicada por World Future Society. Por ejemplo, Drucker saca a colación situaciones como: ¿qué pasa que la tasa de natalidad está colapsando en el mundo desarrollado? Hacia el 2030 se estima que la mitad de la población de Japón será de 65 años o más. Lo mismo es cierto en el resto de los países desarrollados. ¿Subirá la edad de jubilación? ¿Trataremos a los trabajadores más como voluntarios si optan por no participar en organizaciones más grandes? El tiempo de recreación bajará puesto que no se dispondrá de tiempo libre. La educación y la salud crecerán. ¿Inmigración? Cada vez más y más, los países desarrollados importarán inmigrantes para mantener sus fuerzas laborales. La carrera profesional promedio de un empleado sobrevivirá lejos a la de sus empleadores (la mayoría de las corporaciones duran casi 30 años). Tener dos o tres “carreras” será una cosa estándar. El medio de producción ha pasado a ser en su mayor parte conocimiento. Contratar los servicios de una compañía externa de Recursos Humanos ha tenido un alza de un 30% (el conocimiento es cada vez más especializado, más caro y más difícil de mantener). ¿Es esto un presagio de más alianzas y servicios de terceros? Conviértase en un estudioso de las tendencias mundiales.
- **3. ¿Se está quedando atrás? Esté al tanto de los negocios mundiales y de los eventos actuales.** Existen ahora muchos canales nacionales, internacionales y de negocios mundiales en la televisión por cable con noticias e información sobre negocios durante todo el día. Tienen entrevistas con líderes de compañías, comentarios sobre diferentes industrias por expertos e información general sobre empresas específicas. Empiece a ver uno o dos programas a la semana hasta que encuentre específicamente lo que necesite saber. Si conoce los países donde va a trabajar o que va a visitar, empiece a ver los noticieros que se emiten de esos países. Suscríbese a servicios de Internet que le anuncien los eventos en esos países, industrias o compañías de interés.
- **4. ¿Está listo para aprender de los demás? Únase a una organización internacional.** The Conference Board es una organización que crea y distribuye información sobre negocios entre sus miembros, incluyendo asuntos mundiales. Tienen excelentes congresos sobre temas mundiales, donde importantes líderes de negocios vienen a compartir sus ideas sobre el mundo de los negocios en general y sobre su empresa en particular. Utilice universidades con programas internacionales (ej., Thunderbird, INSEAD, IMEDE, The London Business School) y descubra qué organizaciones o contactos tienen estos programas que pudieran serle de gran utilidad.
- **5. ¿Necesita comprender las tendencias emergentes? Lea libros sobre los negocios mundiales.** Acuda a cualquier librería y elija tres libros sobre los principios del negocio mundial – uno sobre la tendencia financiera, uno sobre la tendencia cultural y uno sobre la conducta de los clientes. Cuando los haya ojeado, vaya otra vez y compre tres más hasta que consiga los conocimientos que necesite sobre negocios mundiales. Lea sobre las tendencias mundiales emergentes; por ejemplo, el libro “*The Lexus and the Olive Tree*” de Thomas Friedman. Revise la lista de libros más vendidos del “*New York Times*” en busca de títulos de interés internacional. Revise los trabajos sobre negocios mundiales/internacionales publicados por la Harvard Business School Press. Haga una búsqueda en Amazon.com.
- **6. ¿No entiende el negocio mundial? Descubra las reglas del juego del negocio mundial.** Reduzca su comprensión sobre cómo funcionan los negocios mundiales a reglas generales o perspectivas personales. Anótelos con sus propias palabras. Un ejemplo podría ser: “¿Cuáles son los elementos impulsores al hacer una

campaña de comercialización en cualquier país y cultura?” Un ejecutivo mantenía 25 elementos que corregía, revisaba y reemplazaba constantemente a medida que surgían nuevas ideas. Use estas reglas prácticas para analizar un negocio sobre el cual conoce algo. Luego elija dos negocios que hayan salido con estrategias mundiales inteligentes, una parecida a la suya y otra no. Estudie lo que hicieron, converse con la gente que sabe lo que ocurrió y vea lo que puede aprender. Elija una función particular del negocio, como el equilibrio en el cambio de moneda o la logística, y desarrolle un entendimiento de cómo funcionan estas funciones internacionalmente o cómo influyen en el país de su interés.

- 7. ¿Perspectivas limitadas? Intente algunas tareas de connotación mundial.** Trabaje como voluntario en equipos de trabajo especial que incluya a personas de fuera de su país de origen. Converse con clientes de fuera de su país natal; trabaje en entregar realmente un producto o servicio. Apunte cosas que haya aprendido sobre cómo funciona el negocio mundial. Salga a almorzar con empleados de fuera de su país natal. Ofrezcase como voluntario para un proyecto que tenga que ver con asuntos fuera de su país natal. Planifique unas vacaciones a una región del mundo que no haya visto nunca. Dé una conferencia en una universidad donde haya estudiantes de varias nacionalidades y haga preguntas sobre lo que esos estudiantes piensan sobre temas clave.
- 8. ¿Está desconectado del cliente? Acérquese a sus clientes mundiales.** El servicio al cliente es el mejor lugar para aprender sobre el negocio. Tenga una reunión con su contraparte de servicio al cliente. Pídale que le explique esta función. Si puede hacerlo, escuche las llamadas de los clientes a dicho departamento o, mejor, conteste algunas usted mismo. Haga varias preguntas sobre lo que les gusta y lo que no les gusta a los clientes con respecto a los productos y servicios de la compañía. Haga una gira comercial en un país diferente con un miembro clave de su personal de mercadotecnia. Observe lo que hace la competencia; las similitudes, las diferencias y los precios. Trabaje arduamente para entender cómo las preferencias por los productos cambian de una cultura a otra.
- 9. ¿Es curioso? Haga un curso.** Asista a un taller o seminario sobre un tema de interés en la Universidad Thunderbird de Arizona, el London School of Economics, o el INSEAD en Francia. A esos eventos asiste gente de todo el mundo y son impartidos por expertos internacionales en asuntos mundiales. Ponga atención especial a aquellos participantes de países de especial interés para usted. Invierta la mayor cantidad de tiempo posible con ellos. Participe activamente en las mismas horas de receso y grupos de trabajo. Escuche. Haga preguntas.
- 10. ¿Desea estudiarlo a fondo? Forme su propio caso de estudio.** Seleccione una compañía mundial o una de la competencia de interés y lea todo lo que tenga a su alcance de fuentes noticiosas o servicios informativos sobre negocios, y fórmese una visión de lo que ellos han hecho bien y no tan bien, y trate de determinar en qué punto podrían ser vulnerables. Haga una comparación con su compañía. Considere algunas áreas funcionales específicas como el área de mercadotecnia, y forme un caso de estudio alrededor de esa disciplina. Pregúntese qué haría de manera diferente a la competencia. Forme un estudio de caso desde el punto de vista de la competencia e intente determinar en qué punto es vulnerable su compañía.

#### **Tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Trabaje en un proyecto que incluya un viaje y el estudio de un asunto internacional, una adquisición, una joint venture e informe a la gerencia.
- Dirija un equipo de proyecto compuesto de personas de diferentes nacionalidades.
- Construya o trabaje en un equipo de proyectos multinacional para abordar una cuestión comercial internacional común o un problema.
- Prepare y presente una propuesta de cierta importancia a la alta gerencia en el sector internacional de su empresa.
- Trabaje durante breves períodos en otros países en los que no haya trabajado antes.

*I find that because of modern technological evolution  
and our global economy, and as a result of the great increase  
in population, our world has greatly changed. It has become much smaller.  
However, our perceptions have not evolved at the same pace.  
We continue to cling to old national demarcations  
and the old feelings of 'us' and 'them.'*

The Dalai Lama – Líder espiritual del pueblo tibetano  
y Premio Nobel de la Paz

## Lecturas sugeridas

- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders: The transnational solution* (2nd ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Cavusgil, T., Knight, G., & Riesenberger, J. (2007). *International business: Strategy, management, and the new realities*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Cohen, E. (2007). *Leadership without borders: Successful strategies from world-class leaders*. Singapore: John Wiley & Sons.
- Deresky, H. (2006). *International management: Managing across borders and cultures* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Friedman, T. L. (2000). *The Lexus and the olive tree: Understanding globalization*. Landover Hills, MD: Anchor Books.
- Hill, C. W. L. (2004). *Global business today* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Issenberg, S. (2007). *The sushi economy: Globalization and the making of a modern delicacy*. New York: Penguin Group.
- McCall, M. W., Jr., & Hollenbeck, G. P. (2001). *Developing global executives: The lessons of international experience*. Boston: Harvard Business School Press.
- Meredith, R. (2007). *The elephant and the dragon: The rise of India and China and what it means for all of us*. New York: W. W. Norton & Company.
- Rakocy, B., Reuss, A., & Sturr, C. (Eds.). (2007). *Real world globalization: A reader in business, economics, and politics* (9th ed.). Boston, MA: Dollars & Sense: Economic Affairs Bureau.
- Travis, T. (2007). *Doing business anywhere: The essential guide to going global*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2002). *21 Leaders for the 21st century: How innovative leaders manage in the digital age*. New York: McGraw-Hill.
- Wild, J. J., & Wild, K. L. (2007). *International business: The challenges of globalization* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Williamson, P. J., & Zeng, M. (2007). *Dragons at your door: How Chinese cost innovation is disrupting global competition*. Boston: Harvard Business School Press.

## 162 Ingenio transcultural

ALGUNOS EQUIVALENTES DEL LEADERSHIP ARCHITECT®: 2,20,21,27,32,39,50,52,53,59

*The greatest achievement of the human spirit is to  
live up to one's opportunities and make the most of one's resources.*  
Marquis de Vauvenargues – Moralista, ensayista y escritor francés

### Persona inexperta

- Tiene una sola forma de hacer las cosas
- Demasiado rígido
- No se adapta con presteza
- Tiene problemas con los períodos de transición
- No negocia bien
- No se puede concentrar en los resultados
- Trata de imponer una sola forma de hacer las cosas
- Se demora bastante en entablar nuevas relaciones
- Tiene dificultades para relacionarse con la gente de una forma distinta a la que está acostumbrado

### Persona experta

- Completa tareas bajo una variedad de condiciones internacionales diferentes
- Puede terminar tareas sin tener todo lo que necesita
- Consigue recursos fuera de lo común que otros no pueden obtener
- Es un negociador experto
- Opera eficazmente bajo condiciones ambiguas e inciertas
- Trata de aprender el idioma local
- Puede entender lo que es importante
- Escucha y actúa asesorado por los gerentes locales
- Establece relaciones rápidamente
- Se relaciona con un amplio espectro de gente
- Utiliza eficazmente las habilidades locales para hacer las cosas

### Uso excesivo

- Se salta pasos
- Trata de imponer normas complicadas
- Delega demasiados detalles
- Es demasiado despreocupado con los detalles
- Evita estar supervisando muy de cerca al personal
- Demasiado creativo y desorienta al personal con las opciones
- Evita las mediciones y las comparaciones
- Planea y organiza excesivamente

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 3,17,31,33,41,46,48,50,52

### Algunas causas

- Valores, creencias y formas preferidas de hacer las cosas muy fuertes
- Intolerante con el debido proceso
- No es un buen delegador de funciones
- No confía en la gente que es diferente
- Le falta seguridad en sí mismo
- Le falta ser condescendiente
- No escucha a los demás
- Trata de aplicar procesos locales en métodos de otros países

### El mapa

Hacer cosas en ambientes nuevos siempre es un desafío. Internacionalmente, puede ser realmente desafiante. Los teléfonos no funcionan. No hay reparto los días miércoles. Los proveedores no le pueden suministrar lo que necesita.

El apoyo corporativo está a ocho millas y en otra zona horaria. El país tiene un feriado que no coincide con las necesidades o los requerimientos de la oficina central. Los reguladores del gobierno se toman su tiempo para responder a sus peticiones. Los locales simplemente no entienden lo que se necesita hacer de manera diferente aunque se lo haya explicado varias veces. En estas situaciones difíciles, el ingenio y el ímpetu son esenciales. Encontrar la fórmula es clave – a veces cualquier fórmula. La disposición para acomodarse a las condiciones operativas locales y al mismo tiempo mantener un ojo crítico en los resultados es vital. Siempre recuerde que raramente existe sólo una forma de hacer algo. Deje que la innovación y la creatividad sean su enfoque. Una buena medida de globalización es la extensión hasta donde pueden desarrollarse las ideas fuera del mercado de las oficinas centrales y luego reacondicionarlas al trabajo “en casa”.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Necesita dirección? Clarifique sus metas y objetivos.** ¿Qué es lo que tiene que conseguir? Utilice el plan anual de negocios y el plan estratégico para entender las cosas importantes de la misión que deben suceder. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 58 “Agudeza estratégica” y el nro. 47 “Planificación”.* Utilizando los objetivos, separe: lo que necesita hacer en relación con lo crítico para conseguir la misión a cumplir, lo importante que tenga que hacer, lo que estaría bien hacer si sobrara tiempo y lo que no es crucial para lo que se quiere conseguir. Cuando se encuentre con varias opciones o diferentes cosas que hacer, evalúelas, aplique la escala y concéntrese en las de mayor prioridad. Tenga cuidado con pensar en voz alta. En algunas culturas, un simple pensamiento puede tomarse como una orden para hacer algo. Dé a la gente las instrucciones precisas, ni demasiado ni tan poco.
- 2. ¿No está seguro de cómo empezar? Planifique el trabajo cuidadosamente.** La mayoría de los recursos comienzan con un plan. ¿Qué tengo que conseguir? ¿Cuál es el plazo? ¿Qué recursos necesito? ¿Quién controla los recursos que necesito? (La gente, los fondos, las herramientas, los materiales, el soporte técnico.) ¿Cuál es mi moneda circulante? ¿Cómo puedo pagar los recursos que necesito? ¿Quién se beneficia si yo me beneficio? ¿Quién puede perder? Planifique el trabajo de principio a fin. Muchos parecen ser desorganizados porque no entienden completamente una secuencia del trabajo o se olvidan de algo. Pídale a los demás que hagan comentarios sobre el orden del plan y sobre lo que falta. Desglose el trabajo en tareas que pueda ejecutar el personal local. Tenga cuidado de no asignar tareas que superen la capacidad del personal local.
- 3. ¿Está operando con muy pocos recursos? Negocie para conseguir los recursos.** El negocio internacional casi siempre tiene recursos limitados. ¿Se encuentra siempre en situaciones en donde tiene que dar resultados con limitada disponibilidad de recursos? Conseguir resultados significa obtener y utilizar recursos: gente, dinero, materiales, apoyo y tiempo. Muchas veces implica obtener recursos que usted no controla. Tendrá que pedir, tomar prestado, pero siempre dentro de los límites de lo que son las prácticas aceptables. Esto significa negociar, regatear, intercambiar, engatusar e influenciar. ¿Qué es lo que tiene que intercambiar? ¿Cómo puede convertirlo en un beneficio para todos? ¿Qué es lo que tiene para intercambiar? ¿Qué puedo comprar? ¿Qué puedo pedir prestado? ¿Qué tengo para intercambiar? ¿Qué es lo que necesito que no puedo pagar o por lo que no puedo hacer un intercambio? Ser eficaz en ambientes internacionales requiere de mucho ingenio. Muchas veces las herramientas y la información que necesita para sacar adelante un proyecto no están disponibles con la misma facilidad a la cual está acostumbrado en su país natal. Normalmente estará separado de las oficinas centrales y de los sistemas de respaldo de la oficina central y básicamente dependerá de sus propios recursos. Tendrá que apañárselas. Tendrá que aprender a hacer trueques y a negociar. ¿Existe lo que necesito en algún lugar a la redonda? ¿Qué necesito que ellos tengan? ¿Qué podría hacer por ellos que les permita renunciar a algo que yo necesito a cambio ahora? ¿Cómo podemos ganar las dos partes? Entienda lo es aceptable y ético en la cultura local. Entienda la Ley de Prácticas Corruptas fuera de los Estados Unidos y cómo la misma puede influenciar o limitar lo que usted hace. Si opera en una zona cuestionable, obtenga ayuda de abogados u otros que hayan trabajado en situaciones similares. Los contactos son de gran utilidad. ¿A quién conoce que podría ayudarlo? ¿Qué podría ofrecer a cambio? ¿Podría ayudar un colega en un país contiguo? ¿Podría ayudar una persona de una compañía ajena a la competencia? *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 37 “Negociación” y el nro. 31 9 “Habilidad organizativa”.*
- 4. ¿Se enfrenta a complicaciones? Controle varios aspectos.** Hacer cosas internacionalmente es casi siempre más difícil. Los múltiples intentos para conseguir realizar cosas complejas implica controlar aspectos paralelos o varios trabajos al mismo tiempo. Es útil tener un plan maestro. También le beneficiará delegar parte del trabajo. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 47 “Planificación” y el nro. 31 9 “Habilidad organizativa”.* Use otros expatriados o contactos sociales en la economía local para proporcionar consejo y asesoría legal. Entienda cómo el gobierno y las agencias fiscalizadoras pueden ayudar u obstaculizar su agenda. Trate de anticipar lo que podría salir mal y prepárese con planes de contingencia. Prepare varias agendas, por ejemplo, con organismos

fiscalizadores del gobierno, con aduana y con distribuidores externos para poder hacer llegar su producto al mercado.

- **5. ¿Está listo para incentivar a un equipo? Trate de que otros cada vez hagan más trabajo por usted.** Ser ingenioso internacionalmente implica emplear y confiar en otros. Algunos no pueden dirigir bien a otras personas. Pueden producir resultados por ellos mismos, pero hacen menos cuando estos resultados dependen del equipo. Esto es particularmente cierto en una cultura que usted no entiende completamente. ¿Tiene usted problemas para hacer que otros cooperen con usted para lograr los resultados deseados? Es posible que esté tratando de hacer demasiado por sí solo. No delega el trabajo o da autoridad a los demás. No se comunica bien. No motiva bien. No planifica bien. No establece las prioridades y los objetivos en modo correcto. Si tiene dificultades para delegar, existen prácticas y principios bien conocidos y documentados sobre cómo delegar bien. ¿Comparte usted el reconocimiento con los demás? ¿Explica usted bien la importancia del trabajo? ¿Es interesante el trabajo de los demás? ¿Inspira usted al personal o simplemente le entrega el trabajo? Los equipos formados con gente con la más amplia diversidad de origen, formación o circunstancias producen las soluciones más innovadoras a los problemas. Haga que estos individuos analicen y razonen con usted. Al trabajar en forma mancomunada, saque a colación la mayor cantidad de preguntas que pueda. Encuentre personas que hayan enfrentado problemas similares al que enfrenta usted en el mismo país, y establezca diálogos para aprender más sobre temas de interés específicos.
- **6. ¿Está trabajando del otro lado de las fronteras? Trabaje en forma conjunta para un beneficio mutuo.** Desarrolle una habilidad para trabajar a lo largo y ancho de varios límites y fronteras. ¿Tiene problemas cuando tiene que salir de su unidad para conseguir sus objetivos? Esto quiere decir que las habilidades de influenciar, entender e intercambiar son las “monedas” que debe utilizar. No pida simplemente las cosas; encuentre algún punto en común donde pueda proporcionar su ayuda. ¿Qué necesitan los compañeros con los que usted se comunica o permanece en contacto? ¿Son sus resultados importantes para ellos? ¿En qué modo afecta, el trabajo que usted está haciendo, los resultados de las personas con las que trabaja? Si les afecta de forma negativa, ¿puede usted intercambiar algo con ellos, buscar algo que beneficie a ambos o que reduzca al máximo el trabajo (como por ejemplo, la ayuda de personal voluntario)? Relaciónese con sus compañeros con la intención de hacer intercambios. Para que le consideren más cooperador, explique siempre lo que piensa y pídale que hagan lo mismo. Genere primero diferentes posibilidades en vez de tomar una postura determinada. Sea tentativo, permita a otros la oportunidad de adecuar la situación. Concéntrese en los objetivos, prioridades y problemas comunes. Pida que critiquen las ideas que usted tiene. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 42 “Habilidad para relacionarse con sus compañeros”.*
- **7. ¿Desea acelerar el proceso de aprendizaje? Experimente, obtenga información y opiniones y progrese.** No espere acertar la primera vez. En la mayoría de las tareas internacionales, la forma no es clara y “usted debe construir el avión mientras lo pilota”. Muchos estudios sobre el tema han demostrado que en el segundo o tercer intento es cuando verdaderamente entendemos la dinámica principal del problema. Para aumentar el aprendizaje, busque ciclos de evaluación más rápidos. Cuanto más frecuentes sean estos ciclos, más oportunidades de aprender se tendrá; si hacemos algo en cada uno de los tres días en vez de una cosa cada tres días, triplicaremos nuestras oportunidades de aprender y aumentaremos también las oportunidades de encontrar la respuesta correcta. Esté más dispuesto a experimentar. El movimiento y el avance paulatino es más importante que ser perfecto, particularmente en mercados emergentes.
- **8. ¿Tiene dificultades con la comunicación? Manténgase en comunicación constantemente y participe en diálogos.** Construir un entendimiento compartido de una agenda operativa es muy difícil fuera del ámbito de la propia cultura. Raramente podrá haber una comunicación y un diálogo suficientes sobre lo que se necesita hacer. En un ambiente internacional, es esencial verificar que el personal local haya entendido todo correctamente. En algunas culturas, sí no significa sí. Pida el aporte de varias fuentes y verifique estas fuentes entre ellas mismas. Haga muchas preguntas. La mayor cantidad posible, sea consistente. Si otros lo perciben como inconsistente, es posible que lleven adelante acciones que son contraproducentes. Ponga atención a lo que las demás personas dicen y responden. Anime constantemente a su personal a presentar sus puntos de vista. Sea paciente si no logra el diálogo de inmediato y continúe alentándolo.
- **9. ¿Se relaciona con la jerarquía? Respete el rol y los límites de autoridad o poder en una cultura dada.** Escuche los pequeños mensajes y sugerencias provenientes del personal local. En algunas culturas, ofender al jefe es una falta no permisible y su personal podría estar poco dispuesto a hablar o a confrontarlo. Lea y entienda los principios de autoridad en esa cultura. Algunas culturas están muy orientadas por una mentalidad colectiva, y simplemente dar órdenes en esas culturas no conducirá a acciones positivas y probablemente conducirá a una resistencia pasiva. Otras culturas son tan jerárquicas que harán prácticamente cualquier cosa que sugiera el jefe. Identifique las reacciones de su audiencia. Aprenda a visualizar las reacciones a su estilo

particular de llevar una agenda, y ajuste la suya de manera pertinente. En otras culturas, su modo natural de operar no es suficiente para ser eficaz. ¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 45 “Aprendizaje personal”.

- **10. ¿Hace suposiciones acerca de lo que funciona? Adapte su estrategia de liderazgo.** Examine cuidadosamente sus principios/prácticas de administración para su aplicación adecuada. Examine cuidadosamente las prácticas que da por sentado en su país natal. Por ejemplo, si cree en la delegación de funciones y delega un proceso o proyecto importante a un equipo inexperto, el resultado puede ser desastroso. Nunca asuma que los principios de liderazgo que ha aprendido son transferibles y aplicables en un nuevo país. Encuentre un asesor local confiable que le pueda ayudar a explicar cómo los locales ven su liderazgo y qué esperan ellos de un líder. Al mismo tiempo, la educación del negocio mundial está produciendo una clase de líderes y gerentes que entienden cómo las diferencias y las prácticas tienen un impacto directo en los resultados. Pregunte al personal más joven cómo se darán las cosas.

### Tareas que se desempeñan en el propio puesto

- Construya o trabaje en un equipo de proyectos multinacional para abordar una cuestión comercial internacional común o un problema.
- Reúna un equipo de gente de diferentes países para llevar a cabo una tarea difícil.
- Dirija un grupo de gente en un mercado de rápida expansión o crecimiento en otro país.
- Integre diferentes sistemas, procesos o procedimientos a través de unidades internacionales descentralizadas y/o dispersas.
- Presente un nuevo producto, servicio, o proceso en otro país o en diferentes países.

*It isn't always about adding resources,  
it's about ensuring your resources are appropriately allocated.*

Cathy Allen – Política y asesora norteamericana

### Lecturas sugeridas

- Adekola, A., & Sergi, B. S. (2007). *Global business management: A cross-cultural perspective*. Hampshire, UK: Ashgate.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders: The transnational solution* (2nd ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Brett, J. M. (2007). *Negotiating globally: How to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries* (2nd ed.). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Cavusgil, T., Knight, G., & Riesenberger, J. (2007). *International business: Strategy, management, and the new realities*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Cox, T., Jr. (2001). *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dalton, M., Ernst, C., Deal, J., & Leslie, J. (2002). *Success for the new global manager: How to work across distances, countries, and cultures*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Deresky, H. (2006). *International management: Managing across borders and cultures* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Fulkerson, J. R., & Tucker, M. F. (1999). *Diversity: Lessons from global human resource practices*. In A. I. Kraut & A. K. Korman (Eds.), *Evolving practices in human resources management* (pp. 249–274). San Francisco: Jossey-Bass.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Konopaske, R., & Ivancevich, J. M. (2004). *Global management and organizational behavior: Text, readings, cases, and exercises*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Law, W. K. (Ed.). (2007). *Information resources management: Global challenges*. Hershey, PA: Idea Group.
- Losey, M., Meisinger, S., & Ulrich, D. (Eds.). (2005). *The future of human resource management: 64 Thought leaders explore the critical HR issues of today and tomorrow*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Taggart, J. H., Berry, M., & McDermott, M. (Eds.). (2001). *Multinationals in a new era: International strategy and management*. Hampshire, UK: Academy of International Business.
- Walker, D., Walker, T., & Schmitz, J. (2003). *Doing business internationally: The guide to cross-cultural success* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Wild, J. J., & Wild, K. L. (2007). *International business: The challenges of globalization* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

## 163 Agudeza transcultural

ALGUNOS EQUIVALENTES DEL LEADERSHIP ARCHITECT®: 12,13,25,34,56,57

*People can only live fully by helping others to live.*

*When you give life to friends you truly live.*

*Cultures can only realize their further richness by honoring other traditions.*

*And only by respecting natural life can humanity continue to exist.*

Daisaku Ikeda – Activista por la paz y líder budista japonés

### Persona inexperta

- Tiene dificultades para aceptar situaciones difíciles
- No entiende la cultura local
- Deja que otros se encarguen de las situaciones conflictivas
- No toma la iniciativa en situaciones difíciles
- No hace frente a situaciones de desempeño
- No se adapta a las condiciones locales
- Necesita apoyo y aprobación antes de actuar
- Toma malas decisiones al contratar personal
- No despediría a alguien por temor a herir susceptibilidades culturales
- No tomaría una posición netamente empresarial si se produce un choque cultural

### Persona experta

- Sabe como operar en la cultura local
- No tiene temor a adherirse a un plan de acción para empezar
- Tiene la valentía de sus convicciones
- Entiende la necesidad de ser flexible
- No deja los asuntos pendientes a la deriva
- Se involucra con las personas del país en que se encuentra para participar del diálogo con respecto a cómo hacer las cosas
- Está dispuesto a iniciar algo y a hacer ajustes durante el proceso
- No tiene temor de intentar algo que nunca se ha hecho
- Intercedería ante la oficina central para impulsar una iniciativa local

### Uso excesivo

- Usa las diferencias culturales como una excusa para no hacer nada
- Confía demasiado en las prácticas locales y nacionales
- Analiza el impacto cultural de cada una de las acciones
- Se adapta en exceso a la manera local de hacer las cosas y pierde la perspectiva
- Deja las cosas a la deriva
- Se muestra como poco concluyente
- Usa la falta de comodidad cultural como una excusa para no contratar a alguien

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 1,8,9,20,36,39,57

### Algunas causas

- Le falta seguridad en sí mismo
- Piensa demasiado los asuntos culturales
- Se siente incómodo al tomar un curso de acción frente a situaciones culturalmente ambiguas
- Necesita entender las diferencias de una cultura antes de actuar
- Tiene temor a faltar a las normas culturales
- No entiende la cultura local
- No sabe cómo manejar las situaciones conflictivas

### El mapa

Siempre hay un elemento de incertidumbre al trabajar en una cultura diferente a la propia. Las diferencias culturales se pueden usar como una excusa para no hacer nada. Al final, los negocios son negocios y el producto o servicio

es generalmente igual aunque sea más allá de las fronteras. La gente siempre tendrá excusas para no hacer cosas, y tendrá que trabajar solo e incentivar a la gente a la acción. Muchas veces, para progresar se requieren nuevas prácticas de negocios. Necesita el coraje y la convicción de que, incluso cuando haya resistencia, se progresa sólo con un poco de esfuerzo adicional. No enfrentar los problemas de rendimiento u otros asuntos difíciles, a la larga siempre conducirá a más problemas. Los internacionalistas exitosos aprenden a reconocer las capacidades de otros en cualquier cultura y no usan la falta de comodidad cultural como una excusa para no tomar acciones.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Se enfrenta al conflicto? Coopere.** Lo opuesto al conflicto es la cooperación. El crear relaciones de cooperación implica: demostrar equidad real y percibida, tener un punto de vista en función del problema y que la persona se sienta respetada y comprendida. Para hacer esto con más frecuencia: aumente las realidades y percepciones de ecuanimidad; no intente ganar cada batalla y asuma las malas gestiones; enfóquese en asuntos e intereses comunes para ambas partes y encuentre puntos positivos en ambos lados, ceda en asuntos menores; evite comenzar por posiciones fuertemente defendidas; demuestre respeto por los demás y sus posiciones; y reduzca los conflictos restantes lo más que pueda. Hacer las cosas en ambientes internacionales debe incluir un entendimiento operacional del lugar de donde provienen las personas y del porqué piensan como piensan. El punto de inicio de la cooperación es el entendimiento mutuo. El resto es la resolución de problemas mutuos acoplado con flexibilidad para saber exactamente cómo hacer las cosas.
- 2. ¿Se enfrenta a la incertidumbre? Concéntrese en el resultado final, pero sea flexible con los métodos.** En cualquier misión internacional, habrá incertidumbre sobre lo que es correcto hacer. Casi siempre, a concentrarse en el resultado final, la solución se presentará por sí misma. Por ejemplo, un sistema de entrega de productos no necesita imperiosamente computadoras portátiles y un sistema de reabastecimiento de productos libre de falla. Los productos se pueden repartir en bicicleta, a pie, en canoa o en carretillas de mano, de igual forma que se podrían repartir en un camión. Al final del día, se debe entregar el producto. No deje que su experiencia limite su creatividad, y deje que las condiciones locales le ayuden a llegar a una solución. Busque y aproveche lo que la otra cultura ofrece.
- 3. ¿Su estilo de comunicación está creando problemas? Evite crear conflictos innecesario.** El uso del idioma, las palabras y la ocasión fijan un tono que puede ser positivo o negativo. Puede causar un conflicto innecesario con un método equivocado o culturalmente insensible. ¿Utiliza un lenguaje insensible en una cultura diferente? ¿Levanta la voz cuando se frustra? ¿Utiliza palabras y frases que desafían a los demás innecesariamente? ¿Usa términos que se consideran humillantes en esa cultura? ¿Usa un humor inadecuado para ese país o cultura? ¿Ofrece conclusiones, soluciones, afirmaciones o dictamina o responde muy temprano en una transacción? Dé primero las razones y después las soluciones. Cuando se hace al contrario, con frecuencia la gente desafía las soluciones en vez de definir el problema. Seleccione palabras que sean culturalmente sensibles y neutrales. Escoja palabras que no desafíen o suenen unilaterales o culturalmente arrogantes. Escoja palabras tentativas o que ofrezcan probabilidades de modo de permitir a los demás maniobrar y no sentirse humillados. Elija palabras que se refieran al problema y no a la persona. Evite comentarios directos culpando a otros. Describa el problema y su efecto. No introduzca de manera inadvertida conflictos con un lenguaje verbal o corporal incorrecto o insensible. Hasta que aprenda bien la cultura, use un grado de precaución en su forma de abordar las cosas. No critique las prácticas de otras culturas hasta que entienda completamente las implicancias de sus comentarios.
- 4. ¿Necesita encontrar un punto en común? Disminuya el conflicto.** Casi todos los conflictos tienen cosas en común que se pierden en lo peor de la batalla. Después de que se haya presentado el conflicto y se haya entendido, comience diciendo que sería de gran ayuda ver si se puede llegar a un acuerdo. Concéntrese en los objetivos, prioridades y problemas comunes. Reduzca los conflictos a lo más pequeño y concreto que sea posible. Cuanto más abstracto sea (“no confiamos en su unidad”), menos controlable será. Responda con: “Dígame cuál es su preocupación específica, por qué exactamente no confía en nosotros; ¿me podría dar un ejemplo?” Normalmente después de una discusión calmada, saldrán a relucir las verdaderas preocupaciones y la situación se hará más llevadera. Permita a los demás que ganen alguna vez otorgando pequeños puntos que no sean importantes en el problema; no trate de ganar por nocaut cada vez. Si no se pueden poner de acuerdo sobre una solución, establezcan un procedimiento para continuar. Obtenga más información. Apele a alguien de mayor jerarquía. Consiga un tercero como mediador. Trabaje arduamente para que lo vean como una persona sensata y mantenga a todos concentrados en el resultado final. Manténgase positivo y optimista.
- 5. ¿Está por su cuenta? Negocie y trance para lograr sus objetivos.** Ser eficaz en ambientes internacionales requiere de mucho ingenio. Muchas veces las herramientas y la información que necesita para sacar adelante un proyecto no están disponibles con la misma facilidad a la cual está acostumbrado en su país natal. Normalmente estará separado de las oficinas centrales o de los sistemas de respaldo de la oficina central y de la gente. A

menudo dependerá de usted mismo. Tendrá que apañárselas. Tendrá que aprender a hacer trueques y a negociar. ¿Existe lo que necesito en algún lugar a la redonda? ¿Qué necesito que ellos tengan? ¿Qué podría hacer por ellos que les permita renunciar a algo que yo necesito a cambio ahora? ¿Cómo podemos ganar las dos partes? Los contactos son de gran utilidad. ¿A quién conoce que pudiera ayudarlo? ¿Qué podría ofrecer a cambio? ¿Podría ayudar un colega en un país contiguo? ¿Podría ayudar una persona de una compañía ajena a la competencia? *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 37 “Negociación”.*

- **6. ¿Está listo para liderar? Manténgase firme y arriésguese.** Aprenda a sentirse cómodo sin estar al frente de la situación. Dirigir y hacer cosas en ambientes internacionales difíciles es más riesgoso que sólo seguir normas o procedimientos en el país natal. A pesar de que pueden haber recompensas personales por tomar posiciones difíciles, las mismas posiciones difíciles le pondrán en el centro de la atención pública. Mire lo que pasa con los líderes políticos y el escrutinio por el que tienen que pasar. Los que eligen ser independientes tienen que estar muy seguros de sí mismos. ¿Se siente usted bien consigo mismo? ¿Puede defender el acierto de lo que está haciendo ante una audiencia imparcial y crítica? Se debe gratificar usted mismo y estar muy seguro de que está en la senda correcta. Tienen que aceptar dardos venenosos de sus detractores. ¿Puede usted confrontarlos? La gente siempre dirá que se podría haber hecho de otra forma. Incluso los grandes líderes no tienen razón a veces. Aceptan responsabilidad por los errores y continúan en su liderazgo. No deje que las críticas le impidan tomar una decisión difícil. Construya su defensa. Si usted sabe que tiene razón, vale la pena resistir los “ataques”. Si al final se da cuenta de que no tenía razón, admítalo y siga adelante. Estará más solo y deberá “rascarse con sus propias uñas” en ambientes internacionales. Los gerentes y ejecutivos internacionales tienen que tomar más decisiones por ellos mismos. Muchas veces, la gente que puede ser crítica no conoce la situación local o nunca ha tenido que hacer lo que tiene que hacer. Incluso un mal plan o una mala acción muchas veces son mejores que no hacer nada. Si hace algo y no funciona, siempre puede hacer ajustes y seguir adelante. Al menos ahora sabe que hay algo que no funciona. El tomar una decisión difícil requiere tener confianza en lo que se dice y, a la vez, la humildad de considerar que uno puede estar equivocado; una de las paradojas de la vida. Para prepararse a ser líder acerca de un tema difícil, piense sobre su convicción hasta que claramente pueda expresarla en unas cuantas oraciones y explicar el porqué la tiene. Prepare su caso. ¿Cómo ganan los otros? Pida el consejo de los demás. Observe el problema, considere las opciones, elija una, desarrolle un razonamiento y después acéptelo hasta que se convenza de que está equivocado. Considere el punto de vista opuesto. Desarrolle un planteamiento sólido en contra de su punto de vista. Prepare respuestas a él. Espere tener que retroceder.
- **7. ¿Está listo para tomar el riesgo? Aprenda de los errores.** Desarrolle más comodidad con los riesgos inherentes del negocio internacional. Los ejecutivos internacionales exitosos a menudo están solos, se esfuerzan bastante, toman riesgos e implementan iniciativas nuevas y audaces. El hacer todo esto conduce a más errores y consecuencias. Trate cualquier error o fracaso como si fueran oportunidades para aprender. Si no se arriesga nada, nada se consigue. Amplíe el entorno donde se encuentra cómodo. Comience por algo pequeño para poderse recuperar más rápidamente. Es mejor ir por los pequeños beneficios. Intente algunas vías de prueba. No trate de precipitarse a un proyecto importante para demostrar su audacia. Divídalo en tareas más pequeñas. Elija la más fácil primero. Después vaya subiendo el nivel de dificultad hasta alcanzar la más difícil. Revise cada una de ellas y vea que hizo bien y que hizo no tan bien. Fíjese un objetivo para hacer algo de manera diferente y cada vez mejor. Desafíese. Compruebe lo creativo que puede ser al hacer cosas de diferentes formas. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 14 “Creatividad”, el nro. 28 “Administración de innovaciones” y el nro. 2 “Manejo de situaciones ambiguas”.*
- **8. ¿Necesita un consejo? Consiga el consejo de otros.** Ser eficaz en otras culturas requiere confiar en el consejo y la asesoría de otros. Invierta parte del tiempo en formar relaciones de trabajo con aquéllos en posición de ayudar. Encuentre gente con conocimiento y que tenga experiencia. Encuentre gente experimentada en la cultura y el país. Pruebe lo que quiere hacer y dígalo con antelación. Haga que una persona local confiable escriba lo que debe hacer y decir para lograr los resultados que quiere. Converse con otros jefes de empresas que no sean de la competencia en busca de consejo. Llame a su antecesor. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 36 “Habilidad de motivar personas”.*
- **9. ¿Se encuentra en una situación agobiante? Observe y haga lo que hacen los locales.** La mayoría de las culturas tienen una forma única de manejar las situaciones difíciles. En algunas culturas, las confrontaciones directas no son aceptables, mientras que en otras son esperadas y aceptadas. En algunas culturas, se utiliza un intermediario para entregar los mensajes difíciles. Es importante conocer y entender las prácticas locales al igual que entender que las personas también reaccionan de acuerdo con normas culturales generales ante situaciones difíciles. Observe y aprenda y, como regla práctica, muévase con precaución hasta que tenga un entendimiento total de lo que hacen los locales y del contexto cultural.

- **10. ¿No está consiguiendo resultados? Confíe en su criterio, tome acción y aprenda activamente.** Al final del día, un mal rendimiento igual es un mal rendimiento, así es que si no se están haciendo las cosas, no tenga temor a ofender las normas culturales locales y haga lo que debe. Al mismo tiempo, aprenda sobre la marcha y experimente formas distintas de hacer las cosas. En la mayoría de las culturas, a menos que haya una ofensa cultural mayor, los locales son más tolerantes de las personas afuerinas que “simplemente no entienden cómo se hacen las cosas por estas tierras”. Lo peor que puede hacer es dejar pasar los asuntos difíciles. Si no sabe cómo manejar una situación, pida consejo a un asesor local. Confíe en lo que ha aprendido de experiencias pasadas y úselas como base para sus decisiones.

#### **Tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Construya o trabaje en un equipo de proyectos multinacional para abordar una cuestión comercial internacional común o un problema.
- Reúna un equipo de gente de diferentes países para llevar a cabo una tarea difícil.
- Resuelva una cuestión conflictiva entre dos personas, unidades, geografías, funciones, etc. en dos países diferentes.
- Trabaje con un equipo nacional fuera de su país de origen considerando un plan de reorganización, donde habrá más personas que posiciones.
- Dirija un grupo durante una crisis comercial internacional significativa que suceda fuera de su país de origen.

*International business has always existed in some form.  
But because of advances in technology and travel, we can  
do business with India as well as Indiana. In fact, it might even be  
cheaper to do business with India than Indiana. And that's true whether  
you're a large multinational corporation, or a mom-and-pop business.  
There are new cross-cultural markets you can expand into.  
You've got to know how to work well with other cultures.*

Dean Foster – Autor norteamericano

#### **Lecturas sugeridas**

- Aziza, B., & Fitts, J. (2008). *Drive business performance: Enabling a culture of intelligent execution*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders: The transnational solution* (2nd ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Brett, J. M. (2007). *Negotiating globally: How to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries* (2nd ed.). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Cohen, E. (2007). *Leadership without borders: Successful strategies from world-class leaders*. Singapore: John Wiley & Sons.
- Dalton, M., Ernst, C., Deal, J., & Leslie, J. (2002). *Success for the new global manager: How to work across distances, countries, and cultures*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Halverson, C. B., & Tirmizi, S. A. (Eds.). (2008). *Effective multicultural teams: Theory and practice* (Series: Advances in group decision and negotiation, Vol. 3.). New York: Springer.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Konopaske, R., & Ivancevich, J. M. (2004). *Global management and organizational behavior: Text, readings, cases, and exercises*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Lewis, R. D. (2006). *When cultures collide: Leading across cultures* (3rd ed.). Boston: Nicholas Brealey International.
- Moodian, M. A. (2008). *Contemporary leadership and intercultural competence: Exploring the cross-cultural dynamics within organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Smith, P. B., Peterson, M. F., & Thomas, D. C. (2008). *The handbook of cross-cultural management research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Warner, M., & Witzel, M. (2004). *Managing in virtual organizations*. London: Thomson Learning.

## 164 Energía en el proyecto

ALGUNOS EQUIVALENTES DEL LEADERSHIP ARCHITECT®: 1,2,11,12,43,50,52,53,55,62

*The very greatest things—great thoughts, discoveries, inventions—  
have usually been nurtured in hardship, often pondered over in sorrow,  
and at length established with difficulty.*

Samuel Smiles – Autor y reformador escocés

### Persona inexperta

- Se cansa con los viajes
- No sabe como manejar los rigores de los viajes internacionales
- Le lleva un buen tiempo ajustarse a los nuevos lugares internacionales
- Se desanima con la presión de los viajes constantes y los cambios en las condiciones de vida
- Es desorganizado
- No es un buen administrador de su tiempo
- No es bueno para ingeniárselas y lograr su comodidad y bienestar personal
- Es lento al momento de viajar
- Pierde continuamente las conexiones de transporte

### Persona experta

- Se ajusta rápidamente a los nuevos lugares y condiciones internacionales
- Viaja a gusto
- Mantiene buena salud y buen ánimo bajo condiciones de vida adversas
- Se adapta al ritmo de trabajo rápidamente bajo condiciones de escasez de recursos
- Puede trabajar bajo adversidades y dificultades extremas
- Bien organizado
- Es un buen administrador del tiempo
- Es un buen negociador y un viajero ingenioso
- Se motiva ante un desafío
- Es curioso ante lo desconocido
- Se puede relajar y dormir en los vuelos
- Mantiene una actitud positiva

### Uso excesivo

- Se adapta al modo local de hacer cosas demasiado pronto
- Se muestra ante los demás como una persona que hace grandes esfuerzos para adaptarse
- Espera que los demás tengan la misma energía
- No sabe escuchar
- No se da cuenta cuando se ha perdido una batalla
- Actúa precipitadamente sin considerar todos los hechos

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 41,48

### Algunas causas

- No está en buenas condiciones físicas
- No es un buen administrador de su tiempo
- No establece prioridades
- No se puede relajar en situaciones nuevas y extrañas
- Creencias y valores personales muy fuertes
- No muy bueno ante la incertidumbre
- No se adapta al ritmo de manera cómoda
- Desorganizado
- Lento para imaginarse nuevas formas de hacer las cosas
- Necesita de la rutina para sentirse cómodo

## El mapa

El servicio internacional puede acarrear un gran precio. Largos viajes. Condiciones de vida marginales. Cambio rápido. Reglas y normas diferentes de conducta. Estrés por el cambio de horas. Demoras y desafíos en el transporte. Problemas de idioma. La clave es poder funcionar eficazmente bajo dificultades físicas y mentales extremas. El viajero internacional está muchas veces en desventaja en comparación con sus colegas locales, que están bien descansados y duermen en sus propias camas. El servicio internacional puede ser, para la mayoría, emocionante y desafiante, como así también fatigoso. Mantener el equilibrio y la agudeza mental es una clave para el éxito internacional. Reaccionar a cada evento o circunstancia internacional puede ser agotador. Aprender a relajarse y a funcionar de acuerdo al ritmo general son aspectos importantes para el bienestar mental, emocional y físico, y a la vez conduce a la eficacia en los negocios.

## Algunas soluciones

- 1. ¿Se siente inseguro? Esté enterado de lo que sucederá.** Lea sobre los países que visitará. Entérese de lo que le espera en cuanto a condiciones de vida, propinas, restaurantes, leyes, normas de vestimenta y normas de conducta. Converse con aquéllos que han estado allí. ¿Es el negocio como en su país natal? ¿Más formal? ¿Tiempo de acción más prolongado para completar algo o más transaccional y rápido? ¿Se espera mucha actividad social o nada? ¿Se espera que hable de su familia o constituye esto una “metida de pata” en materia de usos y costumbres? Prepárese para lo que pueda experimentar.
- 2. ¿Está luchando contra la fatiga? Ingénieselas para dormir lo suficiente.** Lea las investigaciones sobre cómo ajustarse a las diferentes zonas horarias. Converse con su doctor para que le recete medicinas seguras y eficaces en caso de ser necesario. Sentirse relajado mientras se viaja internacionalmente es una facultad rara. Cuando viaje, rijase por la hora local de la forma más rápida posible. Ajuste su reloj interno y las horas de comer y dormir para que coincidan lo más posible con las horas de su lugar de destino. Una regla práctica para muchos viajeros internacionales es: no permanezca de pie cuando se puede sentar; no se siente cuando se puede reclinar; no se recline cuando se puede recostar un rato en la cama; y no se recueste en la cama cuando también puede dormir una siesta. Ahorre su energía para las cosas importantes.
- 3. ¿Necesita más energía? Permanezca en forma.** Un viaje internacional cómodo requiere mucha energía. La gente en mejor condición física generalmente se desempeña mejor. Trate de mantener parte de su rutina de ejercicios incluso cuando viaje. Concentrarse cuando se está cansado es una habilidad especial. Vaya a una librería y encuentre un libro sobre cómo tratar los rigores de un viaje internacional. Tenga una rutina que le dé buenos resultados. Trate de mantenerse físicamente activo mientras viaja. Hacer ejercicios después de un largo viaje ayuda a muchos a recargar sus baterías y los niveles de energía.
- 4. ¿Se preocupa por su dieta? Coma bien.** La buena comida en todo el mundo es una ventaja a medias. Buena comida. Excelente cocina. Pero distinto a lo que está acostumbrado. Las horas de comer son diferentes. El tiempo empleado para comer es diferente. La tentación es probar todo. Sea políticamente sensible a las expectativas de sus anfitriones, pero cuídese al mismo tiempo. Si va a ir a una zona por primera vez, pruebe sus comidas con antelación. Conozca su arte culinario y un menú típico. En el ambiente mundial de hoy, las ciudades grandes cuentan con sitios con comidas de casi todos los lugares del mundo. Aprenda las 20 palabras extranjeras para pollo, pescado, carne de res, verduras y sopas. Adhiérase a sus preferencias dietéticas.
- 5. ¿Se enfrenta a un horario de vuelos exigente? Aprenda las pautas para viajar bien.** Muchas veces, estará volando por períodos de tiempo largos. Administrar ese tiempo del vuelo será esencial. ¿Cuándo dormir? ¿Cómo dormir? ¿Qué clase de servicio? ¿Qué comer? ¿Cuándo comer? ¿Tomará bebidas alcohólicas? ¿Sabe cómo hacer algunos ejercicios mientras está en un avión? Hay varios libros y guías sobre cómo viajar de manera saludable. Consiga dos de ellos de su librería local y planifique un programa personalizado para usted.
- 6. ¿Está listo para el cambio? Planifique con antelación para evitar molestias innecesarias.** Las cosas diferentes son una molestia para muchos. Cada lugar internacional presenta un nuevo desafío. Estudie el proceso con antelación. Converse con la gente que ha estado allí. Una clave es qué hacer en el aeropuerto para mantenerse libre de riesgos. ¿Le pasaría su equipaje a cualquiera? ¿Son legítimos los taxis? ¿Qué moneda necesito tener? ¿Es más barato hacer el cambio de moneda en su país natal o esperar hasta llegar a su destino? ¿Cómo reservar una habitación si aterriza a las 8:00 de la mañana? (En muchos casos, necesita reservar y pagar el cuarto con un día de anticipación o bien estará sentado en el vestíbulo durante horas a la espera de una habitación disponible.) La aduana. ¿Qué puede llevar? ¿Qué debe declarar? ¿Hay algunas palabras que debe o no debe usar? Inmigración. ¿Tiene la documentación necesaria? En resumen, simplemente esté lo más preparado posible.
- 7. ¿Ha considerado las situaciones más difíciles? Cree planes de contingencia.** Esté preparado para lo inesperado. ¿Qué tal si pierde sus papeles o documentos de viaje? ¿Qué tal si pierde su dinero? ¿Qué tal si se

enferma? ¿Qué tal si sus planes de transporte sufren algún cambio? ¿Cómo obtiene información actualizada? Piense y planifique con antelación. Sepa cómo ponerse en contacto con la embajada local. ¿Que podrían hacer ellos por usted? Revise con su médico algún plan de contingencia médica. Revise con su banco o proveedor financiero las formas de obtener dinero. Sepa cómo ponerse en contacto con el personal local en caso de una emergencia.

- 8. ¿Está estresado? Deje de lado los pequeños detalles.** Aprenda cuándo relajarse y cuándo reaccionar. En cualquier ambiente nuevo y poco conocido, es fácil reaccionar en exceso. A medida que gane más experiencia internacional, tendrá un criterio más amplio sobre lo que necesita respuesta inmediata y lo que se puede ignorar o delegar. Es importante encontrar un ritmo de acción y mantener una perspectiva más amplia de los problemas que probablemente se encontrará. Concéntrese en lo que es importante para el éxito del negocio y aprenda a dejar pasar otras cosas (pequeñas). Mantenga un buen sentido del humor y no tema reírse de usted mismo.
- 9. ¿Necesita aclarar cuáles son las expectativas? Comuníquese las veces que sea necesario con la oficina central.** Aprenda a cómo manejar las comunicaciones con la oficina central y las expectativas. Los gerentes internacionales experimentan una gran carga de estrés al no saber lo que la oficina central espera de ellos, y no saben cómo mantener líneas eficaces de comunicación abierta y honesta. Al mismo tiempo, una de las fuentes principales de estrés es la falta de entendimiento de parte de la oficina central con respecto a las circunstancias y condiciones de operación locales. Es esencial mantener una gran dosis de comunicación para aliviar la presión de la incertidumbre sobre cómo reaccionará la oficina central ante una iniciativa particular. Si no está seguro sobre cómo reaccionará su jefe o la oficina central ante una iniciativa, manténgalos al tanto cada vez que el tiempo lo permita.
- 10. ¿Es de mentalidad estrecha? Desarrolle una actitud no tan crítica sobre las cosas que son diferentes.** Una de las herramientas más poderosas para un gerente internacional es ver los hechos y circunstancias simplemente como diferente a lo que ocurre normalmente en su país natal; en contraposición a designar y comparar hechos en términos de bueno o malo. Evitar la etiqueta de malo-bueno y aplicar la etiqueta de simplemente diferente permite un punto de vista más objetivo y ecuánime de un hecho o circunstancia. Es esta actitud la que ayuda a mantener las cosas sobre una base más equilibrada. Un gerente internacional dice que, como promedio, pasan tres cosas malas en cada viaje; de manera que cuando la cantidad de situaciones críticas es menor, el viaje es realmente bueno, y si la cantidad de situaciones críticas es mayor, simplemente fue más del lo normal. Acepte las diferencias y aprenda por qué las cosas son como son antes de intentar cambiarlas.

#### **Tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Dirija un grupo durante una crisis comercial internacional significativa que suceda fuera de su país de origen.
- Opere con un equipo de proyecto que trabaje en un tema internacional que incluya viajes a varios países o lugares que sean nuevos para usted.
- Ayude a cerrar una planta, oficina regional, línea de productos, negocio, operación, etc. en otro país.
- Dirija un grupo de personas resistentes con la moral baja durante un proyecto o cambio impopulares que tengan alcance o implicancias globales.
- Acepte un proyecto internacional difícil e irrealizable, es decir uno en el que hayan fracasado otros.

*The gentle reader will never, never know  
what a consummate ass he can become, until he goes abroad.*  
Mark Twain – Humorista, escritor satírico y conferencista

#### **Lecturas sugeridas**

- Black, J. S., Gregersen, H. B., Mendenhall, M. E., & Stroh, L. K. (1999). *Globalizing people through international assignments*. New York: Addison-Wesley Longman.
- Dalton, M., Ernst, C., Deal, J., & Leslie, J. (2002). *Success for the new global manager: How to work across distances, countries, and cultures*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hess, M. B., & Linderman, P. (2002). *The expert expatriate: Your guide to successful relocation abroad: Moving, living, and thriving*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Lewis, R. D. (2006). *When cultures collide: Leading across cultures* (3rd ed.). Boston: Nicholas Brealey International.
- McCall, M. W., Jr., & Hollenbeck, G. P. (2001). *Developing global executives: The lessons of international experience*. Boston: Harvard Business School Press.
- Moodian, M. A. (2008). *Contemporary leadership and intercultural competence: Exploring the cross-cultural dynamics within organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moran, R. T., Harris, P. R., & Moran, S. V. (2007). *Managing cultural differences: Global leadership strategies for the 21st century* (7th ed.). Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.

- Reuvid, J. (2006). *Working abroad: The complete guide to overseas employment* (27th ed.). London: Kogan Page.
- Stroh, L. K., Black, J. S., Mendenhall, M. E., & Gregersen, H. B. (2004). *International assignments: An integration of strategy, research, and practice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Walker, D., Walker, T., & Schmitz, J. (2003). *Doing business internationally: The guide to cross-cultural success* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Wennersten, J. R. (2007). *Leaving America: The new expatriate generation*. Westport, CT: Praeger Publishers.
- Wilson, M. S., & Dalton, M. A. (1998). *International success: Selecting, developing, and supporting expatriate managers*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

## 165 Habilidades de posicionamiento organizativo

ALGUNOS EQUIVALENTES DEL LEADERSHIP ARCHITECT®: 3,8,31,33,38,39,48,49,59,61,65,67

*The single biggest problem in communication  
is the illusion that it has taken place.*

George Bernard Shaw – Ensayista, dramaturgo y crítico literario irlandés

### Persona inexperta

- No mantiene informada a la oficina central de actividades y procedimientos clave
- Cree que sólo ellos saben
- Ignora las peticiones o sugerencias de la administración
- No comparte la información importante de manera oportuna
- No pide ayuda cuando las cosas se ponen difíciles
- No se da el tiempo para explicar las cuestiones locales a la oficina central

### Persona experta

- Es experimentado políticamente
- Puede explicar las directrices de la oficina central al personal local
- Alecciona al personal local y al de la oficina central con respecto a los puntos de vista de ambas partes
- Sabe cuando parar en un debate
- Es un comunicador por excelencia
- Opera bien en las redes informales
- Nunca pierde la oportunidad de explicar o dar a conocer una posición

### Uso excesivo

- Viaja frecuentemente a las oficinas centrales
- Invierte demasiado tiempo en comunicar que será una pérdida de tiempo antes de tomar un curso de acción
- Invierte una cantidad de tiempo desmedida en presentaciones
- Se le ve como si intentara ganarse el favor de sus superiores
- El nivel de comunicación se le ve como muy acomodaticio
- Siempre está preguntando cómo se tomará todo en las oficinas centrales/en el país

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 47,50,53,57,62

### Algunas causas

- Insiste demasiado en la necesidad de aprobación de las oficinas principales
- Carece de confianza en sí mismo
- Tiene temor de cometer un error
- Es demasiado detallista
- Quiere mucho apoyo antes de tomar un curso de acción
- Evita las confrontaciones

### El mapa

Estar lejos de las oficinas centrales puede ser una experiencia sola y triste, y un desafío. Por una parte, las oficinas centrales pueden tener una visión regionalista de como debe funcionar un negocio en un país, sin tener el conocimiento de primera mano de la cultura o el clima de los negocios. El desafío es comunicar exhaustivamente y obtener lo más posible de los superiores. Por otra parte, el negocio mundial es por naturaleza riesgoso. Hay veces que se debe tomar acción, independientemente de las oficinas centrales (un incendio en la planta en el medio de la noche para las oficinas centrales, pero mediodía para el país local). Hay un equilibrio fino que se debe determinar entre mantener a las oficinas centrales informadas y tomar acciones que parecen más riesgosas para las oficinas centrales que para el personal en el país y el negocio. Los gerentes internacionales exitosos saben cómo mantener las líneas de comunicación abiertas al igual que el respeto por los puntos de vista de los demás. En un sentido, el gerente internacional eficaz, está siempre dispuesto a buscar y a escuchar buenas ideas. El gerente internacional usa las oficinas centrales para ayudar cuando es adecuado.

## Algunas soluciones

- 1. ¿Esta equipado para la comunicación? Haga uso de tecnología para comunicarse a través de las zonas horarias.** Mantenerse en contacto internacionalmente es un desafío debido a las diferencias en las zonas horarias. Existen desafíos y ventajas únicas en las comunicaciones por correo electrónico y videoconferencia. Las visitas relámpago con poco tiempo para la cháchara limitan el tiempo para una conversación de calidad. Las diferencias de idioma presentan sus propios problemas. Comunicarse cuando no está fresco y alerta es difícil. Asumir una postura toma disciplina y una administración eficaz del tiempo. Para la mayoría de los gerentes, las habilidades de comunicación escrita son raramente más eficaces que las habilidades de comunicación verbal, particularmente cuando el tema es complicado (*ver el nro. 67 "Comunicación escrita"*). Conviértase en un usuario ágil de la tecnología disponible. Consiga ayuda de un experto. Practique. Consiga una evaluación. Adecuese al receptor de sus comunicaciones. Negocie con los receptores lo que necesiten y cuando lo necesiten. Cuando tenga dudas, comuníquese con mayor frecuencia. La comunicación con la oficina central es siempre un acto de equilibrio.
- 2. ¿Está dando la suficiente información? Perfeccione sus habilidades comunicativas.** ¿Es usted un comunicador que dice lo mínimo? ¿Dice a su gente sólo lo que piensa que necesitan saber? Las personas se sienten motivadas cuando conocen el objetivo del trabajo. ¿En qué están trabajando los demás y por qué? Muchos piensan que simplemente informar a los demás es innecesario y que lleva mucho tiempo. ¡Están equivocados! ¡El sentir que se hace algo que merece la pena es el segundo motivador en el trabajo! Los resultados son mayores beneficios debidos a la motivación y a la productividad. Trate de incrementar la cantidad de información que usted piensa que deben saber los demás. Concéntrese en el impacto que va a tener en otros averiguando a quién le va a afectar la información. Pregunte al personal lo que quiere saber y, siempre y cuando la información no sea confidencial, dígasela. Trate al personal con el mismo respeto que usted lo haría con un cliente.
- 3. ¿Le gusta estar solo? Permanezca conectado con la gente a su alrededor.** No sea un solitario. ¿Le gusta estar solo? ¿Trabaja usted solo o trata de hacerlo? ¿Retiene información? ¿Reparte la información según el programa? ¿Comparte información para beneficiarse de alguna forma? ¿Sabe la gente a su alrededor lo que usted está haciendo y por qué lo está haciendo? ¿Sabe lo que podría beneficiar a otros pero no se toma el tiempo para comunicárselo? En la mayoría de las organizaciones, estas cosas y cosas por el estilo le traerían problemas. Las organizaciones funcionan gracias al flujo de información. Estar solo y buscar la tranquilidad y privacidad está bien, siempre y cuando usted comunique las cosas a sus jefes, compañeros de trabajo y miembros del equipo. No sea la fuente de sorpresas.
- 4. ¿Es un informador ineficiente? Ajuste su estilo de comunicación.** No sea un informador enigmático. Algunos simplemente no saben cómo entregar toda la información. Sus estilos de comunicación no son eficaces. Los comunicadores más efectivos, de acuerdo a las investigaciones son: los que hablan a menudo, pero brevemente (de 15 a 30 segundos); hacen más preguntas que los demás; evitan ofrecer muchas alternativas de solución en una discusión; enfatizan sus argumentos en una o dos frases; resumen frecuentemente y hacen declaraciones más frecuentes del tipo "hemos llegado hasta este punto", que incluyen a los demás; invitan a todos a compartir sus puntos de vista; generalmente interponen sus puntos de vista después de que los otros han tenido una posibilidad para hablar, a menos que estén transmitiendo sus decisiones. Compare estos métodos con los suyos. Trabaje en esas prácticas de comunicación que no están a la altura de lo normal.
- 5. ¿Es un informador incoherente? Informe a las personas correctas sobre las cosas correctas.** Haga una lista de la información que tiene, especificando a quien se debe distribuir. Comparta los resúmenes o copias de las comunicaciones importantes. Determine las listas de información: llevando un registro sobre sorpresas desagradables que la gente le informe; preguntando a los colaboradores directos lo que les gustaría saber para hacer mejor sus trabajos; pidiendo la opinión del jefe, de los compañeros y de los clientes para comprobar si usted distribuye poca o mucha información apropiada o sólo la suficiente; y verifique con la oficina central los requisitos con respecto a la divulgación de la información. Para convertirse en un informador eficiente, es importante saber qué debe distribuir, a quién y cuándo debe hacerlo. Algunos gerentes mantienen una lista de temas candentes junto al teléfono y siempre comparten la información en cada oportunidad disponible.
- 6. ¿Es un informador selectivo? Informe más abiertamente.** Sea un informador de amplio alcance. Evite ser un informador selectivo. El patrón selectivo más común es informar hacia arriba y hacia afuera, pero no hacia abajo ni a los lados. Asegúrese de incluir a todas las partes relevantes en sus comunicaciones. Evite filtrar e informar sólo a algunos, y no a otros. ¿Por qué? ¿Qué beneficio obtiene de un grupo o persona que pierde con el otro? ¿Es algo personal? ¿Qué gana al compartir? ¿A costa de los demás? ¿Por qué evita a un grupo determinado? ¿Teme al debate?

- **7. ¿Necesita un consejo? Trate de conocer más a los ejecutivos superiores.** Trate de reunirse e interactuar con ejecutivos de nivel más alto en ambientes informales como recepciones, eventos sociales o deportivos, eventos de beneficencia, fuera del trabajo, etc. Descubra lo que piensan. Descubra qué clase de información les gusta y necesitan. Descubra sus formas preferidas de recibir información. Adecue su forma a cada receptor. Haga preguntas y pida consejo. Pregúnteles como manejan ciertas situaciones.
- **8. ¿Está estancado en un laberinto organizativo? Estudie el funcionamiento de su organización.** Las organizaciones pueden ser sistemas complejos con distintas formas de hacer las cosas. También pueden haber muchas curvas, callejones sin salida y rutas más o menos eficientes para hacer las cosas. En la mayoría de las organizaciones, el mejor camino para llegar al objetivo no es precisamente la línea recta. Existe la organización formal (la del organigrama), cuyo camino puede parecer recto y luego está la informal, donde todos los caminos tienen curvas. Como las organizaciones están compuestas de personas, éstas se vuelven más complejas. Existen individuos que son protectores, algunos aceleran los procesos y otros los limitan, algunos se resisten y otros guían, hay buenos samaritanos y gente con influencia. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 38 “Agilidad organizativa”.*
- **9. ¿No están al tanto? Manténgase al día con las tendencias en las oficinas centrales de la compañía.** Estar en un ambiente de una oficina central implica tener más de una oportunidad para saber donde está la acción y cuál es el último plan de acción. El gerente internacional exitoso mantiene el flujo de trabajo en ambas direcciones y sabe cómo implementar una decisión o plan reciente. Manténgase en contacto regular con su contraparte en la oficina central y pídale que lo mantenga informado de todo lo nuevo o diferente. Solicite que lo pongan en las listas de distribución de información clave y asegúrese de ser receptor de mensajes clave por correo electrónico. Cuando visite la oficina central o regional, asegúrese de dejar tiempo suficiente para visitar a sus colegas en otras funciones.
- **10. ¿Está listo para ser transparente? Mantenga una agenda abierta.** Una de las mejores herramientas para evitar problemas y mantener el flujo de la información es compartir su agenda con la mayor cantidad de gente posible. Por supuesto, la información confidencial permanece confidencial, pero la transparencia lo hará más probable a que reciba un alerta anticipada de la información crítica. Una agenda abierta también conducirá a otros a confiar en usted como una persona que no oculta información. Siempre ofrezca más de lo que le piden, y pida a los demás si les puede decir más de lo que requieren. Trabaje arduamente para que lo perciban como un ejecutivo abierto que solicita ayuda y que está siempre abierto a las ideas sobre cómo mejorar.

#### **Tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Planifique una reunión, conferencia, convención, exposición comercial, evento, etc., fuera del centro.
- Construya o trabaje en un equipo de proyectos multinacional para abordar una cuestión comercial internacional común o un problema.
- Prepare y presente una propuesta de cierta importancia a la alta gerencia en el sector internacional de su empresa.
- Vuelva a lanzar un producto o servicio ya existente que no esté teniendo mucho éxito en otros países.
- Integre diferentes sistemas, procesos o procedimientos a través de unidades internacionales descentralizadas y/o dispersas.

*The one who figures on victory at headquarters before even doing battle  
is the one who has the most strategic factors on his side.*

Sun Tzu (c. 500 a.c.) – Estrategia militar chino

#### **Lecturas sugeridas**

- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders: The transnational solution* (2nd ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Brett, J. M. (2007). *Negotiating globally: How to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries* (2nd ed.). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Cavusgil, T., Knight, G., & Riesenberger, J. (2007). *International business: Strategy, management, and the new realities*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Cullen, J. B., & Parboteeah, K. P. (2008). *Multinational management: A strategic approach* (4th ed.). Mason, OH: Thomson/South-Western.
- Dalton, M., Ernst, C., Deal, J., & Leslie, J. (2002). *Success for the new global manager: How to work across distances, countries, and cultures*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Deal, J. J., & Prince, D. W. (2003). *Developing cultural adaptability: How to work across differences*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

- Fisher, K., & Fisher, M. (2001). *The distance manager: A hands-on guide to managing off-site employees and virtual teams*. New York: McGraw-Hill.
- Konopaske, R., & Ivancevich, J. M. (2004). *Global management and organizational behavior: Text, readings, cases, and exercises*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Morgan, G., Kristensen, P. H., & Whitley, R. (Eds.). (2001). *The multinational firm: Organizing across institutional and national divides*. New York: Oxford University Press.
- Schmidt, W. V., Conaway, R. N., Easton, S. S., & Wardrope, W. J. (2007). *Communicating globally: Intercultural communication and international business*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stahl, G. K., & Björkman, I. (2006). *Handbook of research in international human resource management*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Steger, U., Amann, W., & Maznevski, M. (Eds.). (2007). *Managing complexity in global organizations*. West Sussex, England: John Wiley & Sons.
- Walker, D., Walker, T., & Schmitz, J. (2003). *Doing business internationally: The guide to cross-cultural success* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

## 166 Sensibilidad transcultural

ALGUNOS EQUIVALENTES DEL LEADERSHIP ARCHITECT®: 3,21,29,31,33,40,41,45,54,55,56,60,64,65

*We learned to know each other and know our differences.*

*This is the way to build the culture of peace.*

Valentino Castellani – Catedrático, autor y político italiano

### Persona inexperta

- Juzga las diferencias desde un punto de vista personal
- Si siente incómodo con las diferencias
- Descarta las diferencias
- No hace ningún esfuerzo por entender las diferencias
- Rechaza las invitaciones para participar en eventos locales
- Entrega juicios morales sobre lo bueno/lo malo, en vez de considerarlos sólo diferentes
- Es rígido
- Le falta ser más condescendiente

### Persona experta

- Entiende y puede tener afinidad con las diferencias de los pueblos y culturas
- No es crítico de las diferencias
- Respeta las diferencias
- Opera a un nivel de interferencia mínima
- Trata de aprender el idioma local
- Participa debidamente en rituales y ceremonias locales
- Entiende las pequeñas diferencias de la cultura local
- Respeta los distintos valores de las demás culturas
- Negocia y se siente cómodo en una cultura diferente

### Uso excesivo

- No toma decisiones sobre las diferencias inclusive cuando es apropiado
- Espera demasiado tiempo para actuar contra las diferencias culturales o la decide
- Se adapta en exceso a la manera local de hacer las cosas
- Excesivamente sensible con la cultura local en desmedro de la urgencia del negocio
- No hace lo correcto por temor a ofender a alguien
- Pierde el tiempo al pensar demasiado las implicancias culturales de una acción

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 1,9,12,17,39,40,50,51,53,57,62

### Algunas causas

- Creencias y valores muy fuertes
- Muy juicioso
- Formación limitada
- Etnocéntrico
- Tímido y callado
- No es ágil en el aprendizaje
- Le falta abrirse a ideas nuevas

### El mapa

Siempre hay más de una forma para hacer cualquier cosa. Las diferencias abundan internacionalmente. Religión. Cultura. Historia. Filosofía. Creencias. Fundamentos políticos. Sistemas económicos. A pesar de que hay algunas similitudes entre los pueblos, países y culturas, son las diferencias las que más importan. Es muy fácil juzgar una diferencia cultural en términos negativos. Los regímenes alimenticios varían enormemente de una cultura a otra. Algunos países no permiten mencionar el producto de la competencia en un anuncio publicitario. Algunos tiene mujeres ejecutivas y otros no permiten que las mujeres trabajen. El alcohol está disponible sin restricciones en algunas culturas y en otras no se permite. Algunas culturas tienen debates abiertos y libres, mientras que otras pueden arrestar a los que hablan mal del gobierno en el poder. Para ser exitoso internacionalmente, aceptar y

trabajar con las diferencias es realmente una diferencia clave entre el éxito y el fracaso. El ejecutivo internacional exitoso puede aceptar las diferencias y trabajar dentro de los parámetros establecidos por una cultura particular.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Es curioso? Haga las preguntas correctas.** Empiece por hacerse usted mismo las preguntas correctas. Entre ellas, de acuerdo con McCall y Hollenbeck en "*Developing Global Executives*":
  - ¿Qué tan limitada en contraposición a qué tan mundana es la cultura?
  - ¿Qué tan abierta en contraposición a qué tan cerrada, protegida o sutil es la comunicación?
  - ¿Qué significa tratar a la gente con respeto?
  - ¿Cuánto tiempo lleva ganarse la confianza?
  - ¿Las relaciones comerciales son más personales en contraposición a más formales?
  - ¿Cuáles son los motivadores principales en esta cultura?
  - ¿Es rápido en la acción en contraposición a lento?
  - ¿Cuáles son las formas de pensar predominantes?
  - ¿Cuál es la actitud hacia un buen día de trabajo?
  - ¿Cómo se espera que actúe un líder?
  - ¿Cómo son las relaciones con los clientes?
  - ¿Cuáles son las lecciones de historia para esta cultura, especialmente sus actitudes hacia otras culturas?
  - ¿Cuál es el estado general de la cultura (económica, política y socialmente)?
- 2. ¿No le interesan las características culturales? Reconozca las diferencias culturales.** Sea consciente de que existen las diferencias culturales y a menudo tienen una influencia significativa en nuestras acciones. Reconozca y acepte que es posible que no sepa que existen diferencias en las prácticas de liderazgo y control que usted da por sabidas. Debido a que todos crecemos y aprendemos en el contexto de una cultura determinada, mucho de lo aprendemos está tomado simplemente como parte del orden natural del mundo. Nosotros, que damos por sentada nuestra visión del mundo, a menudo nos sorprendemos cuando otros no entienden o comparten nuestro punto de vista. Podemos asumir equivocadamente que los demás piensan y actúan como nosotros. Después de hacer las preguntas correctas (*vea el Remedio nro.1 anterior*), entienda cómo las diferencias resaltadas en las respuestas se traducen en pensamiento y acción. Imagínese si se hubiera criado en una cultura diferente a la suya, de qué manera sería diferente su punto de vista con respecto a sexo, historia, religión, preferencias de comida, edad, educación, raza, ética de trabajo, valor de la educación, etc. No es suficiente sólo saber que las preferencias y actitudes son diferentes; también debe entender cómo esas diferencias influyen en la manera de hacer las cosas. Exponga su razonamiento a diferentes puntos de vista. Compre varios periódicos o revistas internacionales y compare los artículos sobre un tema común. Encontrará puntos de vista muy diferentes que a menudo se encuentran en la experiencia y la cultura del país donde se escribe el periódico o la revista. Literalmente póngase en los zapatos de una persona de otra cultura con experiencias de vida totalmente distintas a las suyas. Piense en experiencias significativas en su propia vida, y reflexione en la forma que estas mismas le han cambiado o influenciado. Considere cómo el ser educado como un musulmán, judío, cristiano, católico, hindú, budista, ateo o animista influye, generalmente de manera inconsciente, en la forma de ver el mundo y en lo que cree. Haga preguntas activamente y comente varias prácticas de negocio y administración con sus contrapartes locales de confianza y escuche atentamente sus puntos de vista. Trate de evitar las críticas sobre puntos de vista que difieren de los suyos. Sobre todo, escuche y acepte las diferencias antes de tomar una acción crítica. De manera que en cada situación, indague qué diferencias culturales hay y cuáles son las que marcan la diferencia y por qué?
- 3. ¿Es propenso a los estereotipos? Reconozca los estereotipos culturales y el suyo propio en particular.** La mayoría de los estereotipos culturales son falsos. Incluso si existieran diferencias superficiales, existe probablemente una variación idéntica dentro de cada cultura. Siempre habrá individuos que serán significativamente diferentes a la norma cultural general en cualquier país. Catalogue a la persona como un individuo antes de emitir conclusiones basadas en el país, origen o cultura de la persona.
- 4. ¿Clasifica a la gente innecesariamente? Trate a las personas con igualdad.** Trate de ver a la gente más como a individuos que como a miembros de un país o cultura. Evite catalogar a las personas en grupos. Muchos de nosotros catalogamos a las personas por lo que pueden o no pueden hacer. Tenemos clasificaciones para los malos y para los buenos. Clasificaciones como "Me gusta/Me siento cómodo" y clasificaciones como "Eso me molesta". Una vez que catalogamos a la gente, generalmente no nos podemos relacionar tan bien con los que están fuera de la clasificación. La mayoría de las veces, la clasificación se basa en si el individuo se parece a mí

o no; si se asemeja, se le clasifica bien, si no se asemeja, entonces se le clasifica mal. Con el tiempo, la clasificación de su agrado consigue toda su atención, más información, trabajos desafiantes, se desarrollan y desempeñan al máximo; desafortunadamente ello le lleva a seguir estereotipando. Para romper este ciclo, entienda sin juzgar. Sea sincero con usted mismo. ¿Existe un país o alguna cultura que no le agrada o con el cual, o la cual, no se sienta cómodo? ¿Juzga usted a los miembros individuales de ese país o cultura sin realmente saber si su estereotipo es cierto? La mayoría de nosotros lo hace. Trate de ver a la gente como personas.

- 5. ¿Es escéptico sobre las diferencias? Acepte que la diversidad puede agregar valor.** Diversidad de opinión, origen, formación, cultura, experiencia, creencias y actitudes son importantes y todas ayudan a producir un producto superior en el variado mercado mundial. Durante la Segunda Guerra Mundial, el ejército descubrió que los grupos con más creatividad eran aquellos con miembros que no tenían mucho o nada en común y sabían poco sobre el tema. Su forma despreocupada de actuar resultó en soluciones más innovadoras. No estaban atrapados por el pasado. Arriéguese a formar uno de los grupos más dispares que pueda encontrar (un historiador, un estudiante universitario, un teólogo, una persona en ventas, un fontanero, etc.) y vea las perspectivas que cada uno pueda aportar al grupo. Busque algunos problemas fuera de su campo de conocimientos y vea lo que puede añadir. Pruebe su tolerancia con respecto a la diversidad cultural; afronte los problemas con diferentes fuerzas laborales, forme un equipo del más amplio espectro de pensamiento posible, y vea si obtiene resultados más extensos e inventivos. Forme un grupo lo más culturalmente heterogéneo posible, que tenga los conocimientos necesarios o habilidades para hacer el trabajo. Conscientemente dedique más tiempo a aquellos que sean diferentes. Pídales su punto de vista. Examine cómo las diferencias de formación conducen a ver los problemas de manera diferente.
- 6. ¿Necesita más demostraciones? Aumente su experiencia de diversidad cultural.** ¿No existe demasiada diversidad en su formación, pero quiere aumentarla?
  - Primera etapa: Hable con la gente de la organización donde trabaja, de donde reside o de la iglesia que de alguna forma sea culturalmente diferente a usted. Vaya a comer con ellos. Vaya a un juego de fútbol, béisbol, etc. Intercambie opiniones. Acoja a un estudiante extranjero que sea de un país que piensa visitar o en el que quiere trabajar en el futuro.
  - Segunda etapa: Vaya a todos los festivales culturales de su localidad. Pruebe la comida típica. Vea sus trajes y artesanía. Estudie su historia. Observe las costumbres. Hable con las personas.
  - Tercera etapa: Tómese vacaciones en Miami y visite al área cubana. San Diego y San Antonio para la influencia mexicana. San Francisco y Nueva York para los Chinos. La Ciudad de Nueva York tiene más de 140 barrios culturales distintos. Toronto tiene varias áreas étnicas y culturales dentro de la ciudad. Quebec para un poco de ambiente francés.
  - Cuarta etapa: Viaje y pase una semana en cualquier lugar del mundo donde usted sea minoría y la mayoría no hable su idioma. Apártese de las zonas turística. Vea cómo se siente.
- 7. ¿Quiere entender las diferencias? Desarrolle un entendimiento de la antropología cultural.** Conviértase en un estudioso de las culturas. Elija un par de libros en su librería local o en la librería de la universidad local sobre el estudio de las culturas. ¿En qué aspectos difieren las culturas? ¿Cómo llegaron a esa idiosincrasia? ¿Existen similitudes entre las culturas? ¿Cuál es el rol de la religión? ¿Geografía? ¿Historia? ¿Economía? ¿Recursos naturales? Lea *“The Lessons of History”* (1968) de Will y Ariel Durant, para obtener una visión global de cómo se formaron los países y las culturas del mundo.
- 8. ¿Desea aprender más? Tome una clase intercultural o aprenda un idioma.** Tome un curso o asista a un taller o seminario sobre un tema de interés en la Universidad Thunderbird de Arizona, el London School of Economics, o el INSEAD en Francia. A esos eventos asiste gente de todo el mundo y son impartidos por expertos internacionales. Ponga atención especial a aquellos participantes de países de especial interés para usted. Invierta la mayor cantidad de tiempo posible con ellos. Trate de participar en las mismas horas de receso y grupos de trabajo. Escuche. Haga preguntas. Forme relaciones que pudieran serle útiles cuando más adelante viaje a esos países. Una de las mejores formas de entender una cultura es estudiar su idioma e historia. Desarrolle un entendimiento del uso del idioma y ponga especial atención a los modismos que tienen significados ocultos.
- 9. ¿Necesita construir su autoconocimiento? Hágase una autoevaluación del servicio internacional.** El libro de Maxine Dalton (y otros), *“Success for the New Global Manager”* (capítulo 4), contiene una autoevaluación. La evaluación incluye: ¿Tengo las competencias fundamentales para administrar en otro país? ¿Qué tengo que aprender? ¿Cuál es mi tipo de personalidad? Puede comparar sus resultados con otros y formar un plan de desarrollo para el servicio internacional. Contacte a ITAP International ([www.itapintl.com](http://www.itapintl.com)) para

conseguir otra herramienta de evaluación como ayuda para entender cómo su punto de vista del mundo difiere de aquel de otras culturas. También dé una mirada a Tucker International ([www.tuckerintl.com](http://www.tuckerintl.com)) en busca de información sobre desarrollo de habilidades transculturales.

- 10. ¿Necesita un punto de referencia? Cree un base de apoyo para entender las culturas diferentes a la suya.** Una base excelente para entender las dimensiones que marcan las diferencias entre las culturas se puede encontrar en el libro *“Riding the Waves of Culture”* de Fons Trompenaars. Estas dimensiones se basan en un estudio que indica que las culturas difieren en siete dimensiones principales. Las culturas se pueden ubicar en algún lugar de cada dimensión y se pueden comparar con otras culturas en términos de conductas probables o en términos del valor relativo otorgado a una competencia particular por parte de una cultura determinada. Las dimensiones y una definición corta son las siguientes:
- Culturas Universales v/s Culturas Particulares  
En una cultura más universal (Canadá, Estados Unidos) las reglas se aplican a todo el mundo, mientras que en una cultura más particular (Rusia, Corea del Sur) las reglas son más dependientes de las relaciones y las circunstancias especiales.
  - Culturas Individualistas v/s Culturas Colectivistas  
En una cultura más individualista (Canadá, Estados Unidos) el individuo es el responsable principal de sus acciones, mientras que en una cultura más colectivista (China, Japón) el grupo es más importante que el individuo.
  - Culturas Neutrales v/s Culturas Afectivas  
En una cultura más neutral (Reino Unido, Japón) el autocontrol es muy valorado y las emociones se guardan más íntimamente, mientras que en una cultura más afectiva (Italia, Francia) las emociones se expresan con poco o nada que ocultar.
  - Culturas Específicas v/s Culturas Difusas  
En una cultura más específica (Suecia, Suiza) las relaciones se basan en propósitos específicos (usted es mi administrador financiero) y los asuntos o relaciones personales raramente se mezclan con las relaciones comerciales. En una cultura más difusa (Indonesia, Tailandia) los límites entre los asuntos personales y comerciales generalmente se mezclan y son muy importantes.
  - Culturas de Atribución v/s Culturas de Logros  
En una cultura de más atribución (Austria, Nigeria) el estatus a menudo se basa más en la familia o la riqueza, mientras que en una cultura de logros (Estados Unidos, Australia) el trabajo arduo y el logro personal tienen más valor.
  - Culturas de Control Interno v/s Culturas de Control Externo  
En una cultura de más control interno (Alemania Occidental antes de la reunificación o Corea del Sur hoy) se espera que el individuo sea la fuente de la acción, mientras que en una cultura de más control externo (Alemania Oriental antes de la reunificación o Corea del Norte hoy) el individuo es más factible de ser influenciado por fuerzas externas y tiene menos opciones personales. ¿No tenemos un ejemplo mejor? ¿Democracias occidentales por un lado y China y el Oriente Medio por el otro?
  - Culturas del Pasado, del Presente y del Futuro  
Las culturas enfocadas en el pasado están más enfocadas en la tradición y el protocolo (Rusia); las culturas enfocadas en el presente están más enfocadas en el aquí y el ahora (Venezuela); mientras que las culturas enfocadas en el futuro están más enfocadas en lo que será la visión del mañana (Estados Unidos).

#### **Tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Construya o trabaje en un equipo de proyectos multinacional para abordar una cuestión comercial internacional común o un problema.
- Reúna un equipo de gente de diferentes países para llevar a cabo una tarea difícil.
- Resuelva una cuestión conflictiva entre dos personas, unidades, geografías, funciones, etc. en dos países diferentes.
- Asista a un curso con participantes de diferentes países.
- Trabaje como evaluador en un centro de evaluación con gente de diferentes países.

*The rapprochement of peoples is only possible  
when differences of culture and outlook are respected and  
appreciated rather than feared and condemned, when the common bond  
of human dignity is recognized as the essential bond for a peaceful world.*

J. William Fulbright – Político norteamericano

## Lecturas sugeridas

- Barak, M. E. M. (2005). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bennett, J. J. (2004). Becoming interculturally competent. In J. Wurzel (Ed.), *Towards multiculturalism: A reader in multicultural education* (2nd ed., pp. 62-77). Newton, MA: Intercultural Resource Corporation.
- Dalton, M., Ernst, C., Deal, J., & Leslie, J. (2002). *Success for the new global manager: How to work across distances, countries, and cultures*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Deal, J. J., & Prince, D. W. (2003). *Developing cultural adaptability: How to work across differences*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Halverson, C. B., & Tirmizi, S. A. (Eds.). (2008). *Effective multicultural teams: Theory and practice* (Series: Advances in group decision and negotiation, Vol. 3.). New York: Springer.
- Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (2000). *Building cross-cultural competence*. New Haven: Yale University Press.
- Hofstede, G. J., Pedersen, P. B., & Hofstede, G. (2002). *Exploring culture: Exercises, stories, and synthetic cultures*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Konopaske, R., & Ivancevich, J. M. (2004). *Global management and organizational behavior: Text, readings, cases, and exercises*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Landis, D., Bennett, J. M., & Bennett, M. J. (2004). *Handbook of intercultural training* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lewis, R. D. (2006). *When cultures collide: Leading across cultures* (3rd ed.). Boston: Nicholas Brealey International.
- McCall, M. W., Jr., & Hollenbeck, G. P. (2001). *Developing global executives: The lessons of international experience*. Boston: Harvard Business School Press.
- Meredith, R. (2007). *The elephant and the dragon: The rise of India and China and what it means for all of us*. New York: W. W. Norton & Company.
- Moran, R. T., Harris, P. R., & Moran, S. V. (2007). *Managing cultural differences: Global leadership strategies for the 21st century* (7th ed.). Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Morrison, T., & Conaway, W. A. (2006). *Kiss, bow, or shake hands: The bestselling guide to doing business in more than 60 countries* (2nd ed.). Avon, MA: Adams Media.
- Peterson, B. (2004). *Cultural intelligence: A guide to working with people from other cultures*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Schmidt, W. V., Conaway, R. N., Easton, S. S., & Wardrope, W. J. (2007). *Communicating globally: Intercultural communication and international business*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Thomas, D. C., & Inkson, K. (2004). *Cultural intelligence: People skills for global business*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Tomalin, B., & Nicks, M. (2007). *The world's business cultures and how to unlock them: Special chapters on China, USA, Germany, UK, Russia, India, Brazil, France, Italy, and Japan*. London: Thorogood.

## 167 Humildad

ALGUNOS EQUIVALENTES DEL LEADERSHIP ARCHITECT®: 7,11,21,23,104,108,112,119

*Humility does not mean thinking less of yourself than of other people,  
nor does it mean having a low opinion of your own gifts.*

*It means freedom from thinking about yourself at all.*

William Temple – Arzobispo de Canterbury

### Persona inexperta

- Es aparatoso, dominante y egocéntrico
- Deja de manifiesto que es bastante arrogante
- Humilla a los demás
- Es un centro de atención inoportuno
- No da el crédito que se merecen las demás personas
- El reconocimiento individual es más importante que el logro colectivo
- No sabe escuchar

### Persona experta

- Puede hacer las cosas tranquilamente sin mucho aspaviento
- Rápidamente admite sus fallos y desaciertos
- Se preocupa de no hacer sentir incómodos a los demás
- Es auténtico
- Intercede por los demás en situaciones difíciles
- Saca el máximo de provecho de la contribución de todos
- Alienta a las personas interesadas a expresar sus puntos de vista
- Es modesto y rehuye llamar la atención de los demás
- Respeta los puntos de vista de otras personas

### Uso excesivo

- Dubitativo para tomar decisiones
- Espera demasiado para tomar decisiones
- No aborda los problemas de la gente de manera oportuna
- No puede supervisar a personas provenientes de otra cultura
- Es demasiado exigente

*Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.*

COMPENSADORES: 1,9,12,13,16,50,53,56,57

### Algunas causas

- Es egocéntrico
- Necesita imponerse
- Demasiado ambicioso
- Arrogante
- Insensible a los demás
- Ignorante del impacto personal

### El mapa

La falta de humildad es una forma fácil de meterse en problemas con la gente en culturas específicas, y posiblemente en general. La humildad también puede verse como un caso especial de las dimensiones de Trompenaars de: (a) culturas individualistas v/s culturas colectivistas, y (b) culturas neutrales v/s culturas afectivas. En algunas culturas (en general asiáticas y de Europa del norte), la humildad en los líderes es vista como un aspecto positivo, y en algunos casos como un requisito necesario para un liderazgo eficaz. Dar la cara es importante en muchas culturas y el líder tiene que ser cuidadoso de no exponer a otros en situaciones públicas. También es importante admitir los errores y hacerse responsable de la culpabilidad como capitán del barco. En culturas donde la humildad es altamente valorada, un líder es muy probable que sea un líder servidor, al contrario de un líder célebre que está constantemente en las noticias. Una falta de humildad puede llevar a ignorar las opiniones importantes de otros, y a determinar un curso o dirección que conducirá a problemas debido a un error de cálculo político. A menudo

aflora la falta de humildad y se describe como una falta de sensibilidad cultural acoplada con una creencia excesiva en que los puntos de vista personales son los correctos.

### Algunas soluciones

- 1. ¿Es Ud. arrogante? Solicite información y opiniones.** La arrogancia es un obstáculo importante para establecer relaciones eficaces en muchas culturas. Muchas personas que tienen fortalezas sobresalientes o mucho éxito obtienen menos comentarios de parte de los demás, y piensan y dan señales a otros de que son perfectos hasta que sus relaciones se meten en problemas. Si se le considera arrogante (no es humilde), su mejor opción para entender sus problemas es obtener una evaluación completa de 360°, donde los consultados puedan permanecer anónimos. Seguramente no podrá obtener datos útiles directamente de la gente, ya que piensan que usted no escucha y han tenido malas experiencias anteriormente al tratar de influenciarle. La gente arrogante o que carece de la adecuada humildad típicamente se evalúa a sí misma muy por encima de los demás. Las calificaciones de los individuos arrogantes a menudo son más bajas de lo que deberían ser, ya que la gente cree que necesitan dar calificaciones muy bajas para poder dejar de manifiesto el punto. Si a usted le consideran un individuo con falta de humildad y que menosprecia a los demás, le devolverán el favor. Los estudios demuestran que las personas exitosas se conocen mejor ellos mismos, y se evalúan más en línea con otros o ligeramente más bajo. Su objetivo debe ser enterarse cómo los demás le ven a usted y poner sus puntos de vista en línea con los de ellos.
- 2. ¿Está enviando las señales equivocadas? Preste atención a sus reacciones no verbales.** La gente que carece de humildad se ve, habla y actúa de forma arrogante. Al tratar de ser más humilde, uno debe saber qué expresiones no verbales utiliza. Todo individuo arrogante actúa de una forma que es predecible para todos, aunque los demás no le conozcan. Mantiene el ceño fruncido. Expresiones faciales. Cambio de postura, especialmente darse la vuelta. Golpear impacientemente con el dedo o un lápiz. Sonrisa fingida. Labios apretados. Desviar la mirada. Pregunte a un amigo en quien confíe qué es lo que usted hace y trate de corregirlo. Las actitudes no verbales también son específicas dependiendo de la cultura. Lo que indica una falta de humildad productiva en un ambiente tendrá menos impacto o ninguno en otro. La falta de humildad bloqueará la forma de averiguar cómo actuar con sensibilidad en las culturas.
- 3. ¿Interrumpe? Tómese tiempo para escuchar y hacer preguntas.** Respuestas. Soluciones. Conclusiones. Declaraciones. Órdenes. ¿Soluciones primero y comprensión segundo? Tal vez se le considere como una persona que llega apresuradamente a las conclusiones y soluciones antes de que otros hayan tenido la oportunidad de acabar la presentación del problema. La humildad implica otorgar a otros la oportunidad justa de opinar, participar y aportar ideas. De que los demás se expresen con anticipación. Deje que la gente termine de hablar. Trate de no interrumpir. No termine las frases de los demás. Haga preguntas aclaratorias. Expone otra vez el problema con sus propias palabras hasta que los demás lo entiendan. Después decidan. Antes de decir algo durante las transacciones, haga una pausa de 15 segundos y añada dos preguntas aclaratorias en cada una para indicar que está escuchando y quiere entender. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 33 “Capacidad para escuchar” y el nro. 41 “Paciencia”.*
- 4. ¿Conoce a su audiencia? Identifique las necesidades de su público.** ¿Sabe usted lo que la gente hace cuando se encuentra incómoda con su falta de humildad? ¿Dan un paso hacia atrás? ¿Fruncen el ceño? ¿Se sonrojan? ¿Tartamudean? ¿Se callan? ¿Se encogen? ¿Se quedan en la puerta esperando no ser invitados a entrar? Debe esforzarse doblemente para observar las reacciones de los demás con respecto a usted y a su estilo. Especialmente durante los tres primeros minutos de una transacción importante, trate de hacer que la persona o el grupo se sienta cómodo con usted antes de empezar con el programa. Haga una pregunta que no esté relacionada con el tema. Ofrézcales una bebida. Cuénteles lo que hizo el fin de semana pasado y que encontró interesante. Consideración hacia la audiencia. En cualquier situación, existen siempre varias formas de presentar el mensaje y lograr los objetivos. Puede utilizar un “ataque” directo (franqueza y evaluación instantánea). Puede enviar a un representante para presentar el mensaje. Se puede esperar hasta la próxima reunión para reaccionar. Algunas de estas tácticas son más eficaces y aceptables que otras dependiendo de la cultura. Algunos tienen problemas porque actúan de la misma forma en cualquier circunstancia en otras culturas. No se toman el tiempo para pensar sobre la forma más adecuada de hacer las cosas de acuerdo a la situación, al individuo y a la cultura. Las personas a las que se les considera sensibles actúan pensando primero en los demás (público, persona, grupo, organización). Eligen su ritmo, estilo, tono, tiempo y tácticas de acuerdo a una evaluación de lo que podría funcionar mejor en cada cultura. El problema de insensibilidad se manifiesta porque no adaptan lo que dicen o hacen a cada audiencia. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 36 “Habilidad de motivar personas”, el nro. 45 “Aprendizaje personal” y el nro. 15 “Orientación hacia el cliente”.*
- 5. ¿Se promociona a sí mismo en perjuicio de los demás? Afirme su capacidad sin degradar a otras personas.** ¿Verdaderamente quiere hacer que la mayoría de la gente con quien trata se sienta estúpida, inferior,

poco inteligente y poco creíble? La mayoría no lo hace, pero es algo que usted podría hacer. Es posible que las personas arrogantes busquen comentarios que indiquen que son realmente superiores, inteligentes y conoedores de todas las materias. Pero están buscando esa información en el lugar equivocado. Si quiere que le reafirmen su excelente trabajo, usted debe comportarse de forma diferente. Debe ayudar a superarse a los demás. Juntos, produzcan resultados tangibles. Si sus resultados no alcanzan la imagen que tiene de usted mismo, sus palabras y comportamiento arrogante no le servirán de nada. No trate de sentirse bien apoyándose en los que no son sus iguales. Observe a tres personas que usted considere que son ejecutantes excelentes, gente talentosa, pero que sean más humildes que usted. ¿Qué hacen y qué no hacen? Compárelo con su comportamiento.

- **6. ¿Es serio sobre la conexión con los demás? Sea abierto y accesible.** Hasta que no demuestre en forma constante que está abierto a los demás e interesado en lo que tengan para decir, comparta con ellos lo que no tiene que compartir, invite a la gente a hablar con usted y luego los escuche, no logrará muchas cosas con este esfuerzo. Tendrá que insistir, aguantar rechazos y quizás algunos comentarios desdeñosos o de personas enojadas para encontrar el equilibrio de la situación.
- **7. ¿Se le percibe como insensible? Averigüe por qué la gente piensa que usted es insensible.** Hoy en día se utiliza mucho la expresión “falta de sensibilidad”. Los autores han descubierto 29 razones por las que las personas podrían decir eso de usted. Trate de descubrir por qué exactamente lo gente lo ve cómo insensible. Converse con un mentor o alguien que usted realmente confíe que le dirá la verdad. Es poco probable que la gente se lo diga directamente, e incluso si lo hacen, posiblemente sea de forma muy general o basándose en una situación específica, lo que no le será de mucha utilidad. De todas las necesidades que usted tenga, ésta es probablemente la más compleja. Adquiera una completa visión de usted mismo. *Ver el nro. 55 “Autoconocimiento”.* Lo bueno es que la mayoría de la gente obtiene esta evaluación negativa debido solamente a unas pocas situaciones donde se ha demostrado la falta de sensibilidad. También es común que algunos lo consideren insensible y con falta de humildad y otros no. Eso es más fácil de tratar. ¡Pocos son verdaderamente insensibles de 29 maneras!
- **8. ¿Pierde los estribos? Mantenga su compostura.** Es posible que “explote” y se comporte de forma que intimide o presione a los demás bajo presión. Evite tener reacciones instantáneas y bruscas. Llega muy rápidamente a conclusiones, rechaza categóricamente lo que otros dicen, utiliza palabras que provocan a los demás o algo parecido bajo presión. La gente entonces le considera cerrado o agresivo y con falta de humildad cuando en verdad quiere que le tomen como una persona sensata. Más negativamente, es posible que crean que usted piensa que son estúpidos o mal informados y les haga pasar vergüenza en frente de otros. Si se le considera intolerante o cerrado, las personas vacilarán con las palabras en su prisa por hablarle, o resumirán sus argumentos ya que darán por hecho que usted no los está escuchando de todas formas. Haga preguntas, permítale no estar de acuerdo con usted, repita la opinión que le han presentado y, por encima de todo, no permita que se sientan humillados. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 11 “Compostura”.*
- **9. ¿Es testarudo o rígido? Ábrase a diferentes puntos de vista.** Es posible que envíe señales de ser testarudo, rígido y cerrado a los puntos de vista nuevos o diferentes. Debe aprender a desconectar su filtro evaluador y de rechazo y escuchar. Su primera tarea es la de entender, la segunda es la de hacer saber a la otra persona que usted entiende (repitiendo o diciendo en sus propias palabras lo que le han dicho) y la tercera puede ser la de rechazar, explicando completamente la razón. Haga más preguntas: “¿Cómo llegó a esa conclusión? ¿Prefiere esto en vez de eso o de lo que ahora hacemos? Si no está de acuerdo, presente sus razones primero. Luego incite a la crítica. Regrese el desacuerdo a la naturaleza del problema o estrategia: “¿Qué estamos tratando de resolver? ¿Cuál es el factor causante? ¿Qué preguntas deberían responderse? ¿Qué normas objetivas podemos utilizar para medir el éxito?” *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 12 “Manejo de conflictos” y el nro. 31 3 “Capacidad para escuchar”.*
- **10. ¿No tiene tiempo? Con paciencia construya una relación de entendimiento mutuo.** Muchas señales de falta de humildad se deben a que no se da el tiempo para dejar que otros se sientan cómodos con usted. Muchas personas que no son sensibles están muy orientadas a tomar acción, buscan los resultados y lo que les interesa es cumplir con el programa. No les interesa mucho establecer relaciones de entendimiento mutuo. Un tercio de la gente que trabaja con usted prefiere a la gente como usted. Sólo los hechos, por favor. Concentrémonos en lo que queremos hacer. Dos tercios de ellos necesitan un poco de tiempo para adaptarse a la situación antes de comenzar a trabajar. En general, tres minutos son suficientes. Uno tiene que comenzar la discusión con un tema no relacionado a los negocios. ¿Qué hizo este fin de semana? ¿Cómo están los hijos? ¿Qué universidad ha elegido su hija? ¿Ha visto las Olimpiadas? ¿Le gusta el nuevo automóvil? Después permítale hablar un rato para darles tiempo a que se sientan cómodos. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 3 “Accesibilidad”.*

- **11. ¿Problemas con las relaciones interpersonales? Ábrase a otras personas.** Ser eficaz internacionalmente requiere de una amplia gama de habilidades y estilos interpersonales. Hasta que no indique que está abierto a los demás (escuchar mirando a los ojos, estar interesado en lo que tengan que decir [dejarlos terminar]; compartir cosas que no tiene que compartir [temas personales]; incitar a la gente a hablar con usted, hacer preguntas [y luego escuchar]), este esfuerzo no servirá de mucho para que se le considere más humilde. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 3 “Accesibilidad” y el nro. 31 1 “Astucia en las relaciones interpersonales”.*
- **12. ¿Es demasiado directivo? Sea un maestro, no un director.** Es posible que sea muy inteligente o que sea bastante experto en su campo. También es posible que trabaje con gente que no esté tan informada o que sea experta como usted. Quizás esté en la posición de determinar lo que se debe hacer porque los demás no saben o piensan que no saben cómo hacerlo. En este caso, debe actuar como maestro (comparta lo que piensa sobre un tema) no sólo exponga las soluciones. Dígalos lo que usted cree que podría ser el problema, las preguntas que se deben hacer, y cómo trataría de encontrar la solución y lo que piensa que podrían ser las soluciones. Más aún, pídale que le digan lo que piensan. Si usted es el experto y ellos no, ayúdeles a pensar mejor mostrándoles cómo piensa usted. Acepte el hecho de que la gente que no está bien informada (según los estudios sobre la resolución de problemas de forma creativa), por lo general, son los que tienen las soluciones más originales. Una vez que se sumerjan en el problema pueden brindarle una nueva perspectiva. Utilice ese conocimiento. *¿Quiere más ayuda? – Ver el nro. 18 “Delegación”.*
- **13. ¿No le interesa? Averigüe por qué es importante.** Algunos jefes muy exigentes simplemente creen que no es importante lo que la mayoría de la gente piensa de ellos. Piensan que conseguir los resultados en el tiempo establecido y según el presupuesto es lo principal. Creen que la gente competente lo puede soportar y los que son muy sensibles no lo van a lograr de todas formas, así que no vale la pena dedicar tiempo a ellos. Los estudios demuestran que la mayoría de los gerentes ejecutivos que fracasan, lo hacen porque no pueden hacer el trabajo. Fracasan porque dañan a gente en el proceso y no mantienen sus mentes frescas. Piense en las 10 últimas personas que se han visto forzadas a dejar la organización. ¿Por qué les despidieron o les pidieron que dejaran de trabajar? ¿Cuáles fueron las verdaderas razones? Lo más probable es que el problema haya estado en las relaciones con otros y que un problema nuevo se haya abordado con las mismas soluciones añejas anteriores. La gente arrogante e insensible no obtiene los beneficios del pensamiento de otros y se estancan en el pasado, confiando demasiado en ellos mismos y en soluciones añosas. Si así es usted, realmente necesita volver a pensar en sus prioridades.
- **14. ¿Se pone a la defensiva? Baje su guardia.** El ponerse a la defensiva es el otro impedimento principal para adquirir autoconocimiento y humildad. *Ver el nro. 55 “Autoconocimiento”.* La gente que adopta actitudes defensivas se valora demasiado ante los demás. Si se le considera como a un individuo que niega sus faltas, es posible que pierda su oportunidad de recibir las opiniones e información de parte de los demás. Las evaluaciones que le hagan serán más bajas de lo que deberían ser, ya que creen que el mensaje tiene que ser más fuerte para atravesar su muro de protección. Su mejor oportunidad para obtener información de los demás (por ejemplo de una persona con actitudes defensivas) es obtener una evaluación completa de 360° donde los que han participado en las respuestas permanezcan anónimos, o por medio de un profesional de recursos humanos que recopile la información y la interprete junto a usted. Si pide información y opiniones directamente, es posible que no le digan la verdad debido a sus acostumbradas actitudes defensivas al recibir crítica negativa. Nadie disfruta dando información y opiniones e incluso críticas verdaderas y constructivas a una persona defensiva. Es demasiado molesto.
- Permanezca calmado. Usted necesita mantener la calma cuando recibe información negativa. Tiene que cambiar su forma de pensar. Cuando reciba la información, lo único que debe hacer es entender exactamente lo que la otra persona le está tratando de decir. En ese momento, no debe aceptar o rechazar. Eso viene después. Antes de que suceda, practique mentalmente cómo reaccionaría de forma calmada en situaciones donde le dieran información y opiniones negativas. Cree unas tácticas donde automáticamente pueda impedir o retrasar sus reacciones emocionales normales. Algunas tácticas útiles son: ir más despacio, tomar notas, hacer preguntas aclaratorias, pedirles ejemplos concretos y agradecerles por su honestidad sabiendo que no es fácil para ellos.
  - Escuche la información de los demás. Recuerde, la gente sospecha que en verdad usted no sabe aceptar las opiniones, que usted se cree perfecto, que se está defendiendo contra cualquier sugerencia contraria y que probablemente culpe al mensajero por la mala información. Esperan que la transacción sea difícil para ellos y para usted. Para romper este ciclo, se necesita seguir las reglas para escuchar atentamente. *Ver el nro. 33 “Capacidad para escuchar”.* Aunque esto parezca injusto, debe aceptar inicialmente toda la información y opiniones como si fueran correctas, incluso cuando sepa que no lo son. Debe ayudar a los demás para que le

brinden la información desde el principio, para que puedan superar el miedo a sus actitudes defensivas. En aquello que realmente cuenta, siempre puede volver a ello y solucionarlo después.

- **15. ¿Insuficientes competencias sociales? Aumente su inteligencia social.** En forma resumida, una falta de humildad es una forma amplia de una incapacidad para entender y trabajar eficazmente con otros. Para los líderes, ésta es la razón más común de los fracasos independientemente del país o de la asignación geográfica. Adicionalmente, el fracaso se producirá más rápidamente en países donde las características agresivas (poca humildad) no son valoradas. Ram Charan y Geoffrey Colvin estudiaron el fracaso de los directores ejecutivos y, en un artículo de la revista "Fortune" del 21 de junio de 1999, concluyeron que la razón principal del fracaso de los ejecutivos fue la falta de inteligencia interpersonal. Una falta de humildad y una baja conciencia de sí mismo son los primeros pasos hacia un eventual fracaso.

#### **Tareas que se desempeñan en el propio puesto**

- Dirija un equipo de trabajo cuyos miembros sean mayores o tengan más experiencia que usted.
- Dirija un grupo que incluya ex compañeros para realizar una tarea.
- Cree equipos que fomenten la participación de los empleados.
- Trabaje durante un año o más con una agencia de la comunidad.
- Gestione la visita de un VIP internacional de mayor rango que usted.

*True merit, like a river, the deeper it is, the less noise it makes.*

Edward Frederick Halifax – Político británico

#### **Lecturas sugeridas**

- Byron, W. J. (2006). *The power of principles: Ethics for the new corporate culture*. New York: Orbis Books.
- Donoghue, P. J., & Siegel, M. E. (2005). *Are you really listening? Keys to successful communication*. Notre Dame, IN: Sorin Books.
- Dotlich, D. L., & Cairo, P. C. (2002). *Why CEOs fail: The 11 behaviors that can derail your climb to the top and how to manage them*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fernandez, J. A. (2006). *China CEO: Voices of experience from 20 international business leaders*. Singapore: John Wiley & Sons.
- Gallos, J. (2008). *Business leadership: A Jossey-Bass reader* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hyun, J. (2005). *Breaking the bamboo ceiling: Career strategies for Asians*. New York: HarperCollins.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Moran, R. T., Harris, P. R., & Moran, S. V. (2007). *Managing cultural differences: Global leadership strategies for the 21st century* (7th ed.). Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Morrison, T., & Conaway, W. A. (2006). *Kiss, bow, or shake hands: The bestselling guide to doing business in more than 60 countries* (2nd ed.). Avon, MA: Adams Media.
- Stanford-Blair, N., & Dickmann, M. H. (2005). *Leading coherently: Reflections from leaders around the world*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2002). *21 Leaders for the 21st century: How innovative leaders manage in the digital age*. New York: McGraw-Hill.
- Zenger, J. H., & Folkman, J. (2002). *The extraordinary leader: Turning good managers into great leaders*. New York: McGraw-Hill.

**Apéndices**

**Apéndice A: Conexiones entre competencias**

Oportunidades de desarrollo .....  
Objetivos de carrera .....

**Apéndice B: Matriz de dificultades de desarrollo**

Descripción .....  
Nivel de contribuidor individual .....  
Nivel de gerente.....  
Nivel ejecutivo.....

**Apéndice C: Creación de un plan de desarrollo**

Ideas universales para desarrollar cualquier competencia .....  
Plan de desarrollo modelo para personas inexpertas .....  
Plan de desarrollo modelo para uso excesivo.....  
Plan de desarrollo modelo para limitaciones y topes .....  
Planillas del plan de desarrollo .....

**Índice**.....

## Apéndice A

### Conexiones entre competencias

Las Conexiones entre competencias destacan cómo una necesidad de desarrollo o un objetivo de carrera pueden incluir unas pocas competencias. Por ejemplo, si no le presenta situaciones difíciles a la gente, tiene que seguir siendo un experto en “Empuje por obtener resultados” (53) y complementarlo con el desarrollo de la habilidad en “Manejo de conflictos” (12) y “Capacidad de confrontar a colaboradores directos” (13). O si usted aspira a ser alguien que pueda convencer a la gente de aceptar proyectos de desarrollo, necesita ser experto en la “Habilidad de motivar personas” (36) y complementarlo con la habilidad en “Desarrollo de colaboradores directos y otros” (19) y “Determinación del carácter de las personas” (56).

### Oportunidades de desarrollo

Las investigaciones indican que la mayoría de las personas tienen necesidades de desarrollo similares. Algunas habilidades son menos frecuentes en la población (ver la lista abajo). Si usted ve que una necesidad es crítica para desarrollarse y tener éxito en su función, asegúrese de ser experto en la primera competencia y luego trabaje con las otras competencias para complementarla.

SI PIENSA QUE NECESITA DESARROLLARSE PORQUE USTED...	...SIGUE SIENDO EXPERTO EN ESTA COMPETENCIA:	...Y TRABAJA PARA DESARROLLAR ESTAS COMPETENCIAS:
Entiende el negocio actual, pero tiene menos perspicacia sobre como hacerlo diferente, único y alineado con el futuro	Agudeza en los negocios (5)	Creatividad (14) Administración de innovaciones (28) Perspectiva (46) Agudeza estratégica (58)
Se preocupa por los demás y esto le impide ver claramente las fortalezas y debilidades de los demás	Compasión (10)	Contratación y dotación de personal (25) Determinación del carácter de las personas (56)
Tiene buenas habilidades para tomar decisiones que no se extienden a una correcta valoración de los demás	Calidad de las decisiones (17)	Contratación y dotación de personal (25) Determinación del carácter de las personas (56) Comprensión de otras personas (64)
Cree en la diversidad pero tiene muchas dificultades para manejarla	Manejo de la diversidad (21)	Manejo de situaciones ambiguas (2) Manejo de la paradoja (40)
Puede que no evalúe bien a la gente, o que no sepa cómo promover su desarrollo	Equidad con colaboradores directos (23)	Desarrollo de colaboradores directos y otros (19) Determinación del carácter de las personas (56)
Usa argumentos técnicos como un ataque contra lo nuevo y lo diferente – “Esto no se puede hacer.”	Habilidades funcionales y técnicas (24)	Creatividad (14) Administración de innovaciones (28)
Entiende como funcionan las organizaciones cuando se limitan a soluciones simples y limpias; las cosas se complican un poco más con la incertidumbre y el caos	Agilidad organizativa (38)	Manejo de situaciones ambiguas (2) Manejo de la paradoja (40)

<b>SI PIENSA QUE NECESITA DESARROLLARSE PORQUE USTED...</b>	<b>...SIGUE SIENDO EXPERTO EN ESTA COMPETENCIA:</b>	<b>...Y TRABAJA PARA DESARROLLAR ESTAS COMPETENCIAS:</b>
Resuelve un problema en una situación complicada	Resolución de problemas (51)	Manejo de situaciones ambiguas (2) Creatividad (14) Manejo de la paradoja (40) Perspectiva (46)
No toma decisiones difíciles que afectan a las personas	Empuje por obtener resultados (53)	Manejo de conflictos (12) Capacidad de confrontar a colaboradores directos (13)
Escribe declaraciones de objetivos flexibles y fáciles	Comunicación escrita (67)	Manejo de conflictos (12) Dirección de personas (20) Administración y medición del trabajo (35) Empuje por obtener resultados (53)

### Objetivos de carrera

La mayoría de las personas no tiene estas habilidades, pero aspiran a desarrollarlas. Si nota que una habilidad es crítica para desarrollarse y tener éxito en su función, enfóquese en el desarrollo de la primera competencia y luego trabaje con las otras competencias para complementarla.

<b>SI USTED ASPIRA A SER ALGUIEN QUE...</b>	<b>...TENDRÁ QUE SER UNA PERSONA EXPERTA EN ESTA COMPETENCIA:</b>	<b>...LUEGO TRABAJE EN EL DESARROLLO DE ESTAS COMPETENCIAS:</b>
Puede resolver diferencias en la creación de visiones y el establecimiento de estrategias	Manejo de conflictos (12)	Administración de Innovaciones (28) Agudeza estratégica (58) Manejo de visión y propósito (65)
Es un evaluador preciso y sincero que define los trabajos y las personas en forma correcta	Capacidad de confrontar a colaboradores directos (13)	Contratación y dotación de personal (25) Administración y medición del trabajo (35) Determinación del carácter de las personas (56) Comprensión de otras personas (64)
Premia el desarrollo apropiadamente	Desarrollo de colaboradores directos y otros (19)	Administración y medición del trabajo (35)
Ofrece información y opiniones directas y severas	Administración y medición del trabajo (35)	Capacidad de confrontar a colaboradores directos (13)
Puede convencer a la gente de aceptar proyectos de desarrollo	Habilidad de motivar personas (36)	Desarrollo de colaboradores directos y otros (19) Determinación del carácter de las personas (56)
Puede ver estrategias claras en medio del caos y la incertidumbre	Agudeza estratégica (58)	Manejo de situaciones ambiguas (2) Manejo de la paradoja (40)
Conduce a la mejora continua de los sistemas	Manejo a través de sistemas (59)	Creatividad (14) Administración de innovaciones (28) Sistemas de trabajo total (63)

SI USTED ASPIRA A SER ALGUIEN QUE...	...TENDRÁ QUE SER UNA PERSONA EXPERTA EN ESTA COMPETENCIA:	...LUEGO TRABAJE EN EL DESARROLLO DE ESTAS COMPETENCIAS:
Presta atención tanto al equipo como a los individuos	Creación de equipos eficientes (60)	Delegación (18) Desarrollo de colaboradores directos y otros (19) Dirección de personas (20) Habilidad de motivar personas (36)
Reúne a la gente idónea para hacer el trabajo	Comprensión de otras personas (64)	Contratación y dotación de personal (25) Empuje por obtener resultados (53) Determinación del carácter de las personas (56) Creación de equipos eficientes (60)
Puede inspirar y motivar unidades para unirse alrededor de la visión	Manejo de visión y propósito (65)	Habilidad de motivar personas (36) Creación de equipos eficientes (60)

## Apéndice B

### Matriz de dificultades de desarrollo

Tres cuadros (para contribuidor individual, gerente y niveles ejecutivos) muestran en una escala de 5 puntos lo difícil que sería para un profesional típico desarrollar cualquiera de las 67 Competencias. Los cuadros también muestran la clasificación de habilidad promedio de la población media para cada competencia. Esta información le permite saber a lo que usted se enfrenta, de modo que pueda adaptar en consecuencia su plan de desarrollo, las soluciones y la línea de tiempo.

- Esto muestra el nivel de habilidad promedio para la población general, de bajo a alto.
- Las competencias de esta celda son las más difíciles de desarrollar y la mayoría de la gente tiene bajas calificaciones en estas habilidades.
- Esto muestra lo difícil que es desarrollar una competencia desde lo más fácil a lo más difícil.
- Las competencias en esta celda son las más fáciles de desarrollar y la mayor parte de personas tienen altas calificaciones en estas habilidades.

APÉNDICE

		NIVEL DE CONTRIBUIDOR INDIVIDUAL		
		CLASIFICACIÓN DE HABILIDAD PROMEDIO DE LA POBLACIÓN GENERAL		
		BAJA	MEDIA	ALTA
DIFICULTADES DE DESARROLLO	LA MÁS DIFÍCIL			
	MÁS DIFÍCIL			
	MODERADA			
	MÁS SENCILLA			
	LA MÁS SENCILLA			

B-2

COPYRIGHT ©1996-2009 LOMINGER INTERNATIONAL: UNA EMPRESA KORN/FERRY COMPANY. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

## NIVEL DE CONTRIBUIDOR INDIVIDUAL

		CLASIFICACIÓN DE HABILIDAD PROMEDIO DE LA POBLACIÓN GENERAL		
		BAJA	MEDIA	ALTA
DIFICULTADES DE DESARROLLO	LA MÁS DIFÍCIL	12 Manejo de conflictos 28 Administración de innovaciones 45 Aprendizaje personal 48 Agudeza política 64 Comprensión de otras personas	34 Valentía gerencial	21 Manejo de la diversidad
	MÁS DIFÍCIL	2 Manejo de situaciones ambiguas 13 Capacidad de confrontar a colaboradores directos 37 Negociación 40 Manejo de la paradoja 44 Apertura hacia los demás y transparencia 56 Determinación del carácter de las personas 58 Agudeza estratégica 59 Manejo a través de sistemas 60 Creación de equipos eficientes	11 Compostura 31 Astucia en las relaciones interpersonales 66 Equilibrio entre trabajo y vida personal	10 Compasión 38 Agilidad organizativa
	MODERADA	9 Habilidades de mando 19 Desarrollo de colaboradores directos y otros 25 Contratación y dotación de personal 36 Habilidad de motivar personas 46 Perspectiva 65 Manejo de visión y propósito	5 Agudeza en los negocios 6 Ambición de hacer carrera 7 Preocupación por los colaboradores directos 14 Creatividad 41 Paciencia 49 Habilidades para hacer presentaciones 54 Autodesarrollo 55 Autoconocimiento	3 Accesibilidad 4 Relación con jefes 8 Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores 22 Ética y valores 26 Humor 32 Aprendizaje al vuelo 51 Resolución de problemas 52 Administración de procesos 57 Autosuficiencia
	MÁS SENCILLA	18 Delegación 20 Dirección de personas	33 Capacidad para escuchar 35 Administración y medición del trabajo 39 Habilidad organizativa 42 Habilidad para relacionarse con sus compañeros 50 Establecimiento de prioridades 62 Administración del tiempo 63 Sistemas de trabajo total 67 Comunicación escrita	17 Calidad de las decisiones 23 Equidad con colaboradores directos 29 Integridad y confianza 30 Capacidad intelectual 53 Empuje por obtener resultados 61 Aprendizaje técnico
	LA MÁS SENCILLA		16 Toma de decisiones oportuna 27 Habilidad de informar 47 Planificación	1 Orientado a la acción 15 Orientación hacia el cliente 24 Habilidades funcionales y técnicas 43 Perseverancia

## NIVEL DE GERENTE

		CLASIFICACIÓN DE HABILIDAD PROMEDIO DE LA POBLACIÓN GENERAL		
		BAJA	MEDIA	ALTA
DIFICULTADES DE DESARROLLO	LA MÁS DIFÍCIL	12 Manejo de conflictos 28 Administración de innovaciones 45 Aprendizaje personal 48 Agudeza política 64 Comprensión de otras personas	34 Valentía gerencial	21 Manejo de la diversidad
	MÁS DIFÍCIL	2 Manejo de situaciones ambiguas 13 Capacidad de confrontar a colaboradores directos 40 Manejo de la paradoja 44 Apertura hacia los demás y transparencia 56 Determinación del carácter de las personas 58 Agudeza estratégica 59 Manejo a través de sistemas 60 Creación de equipos eficientes 66 Equilibrio entre trabajo y vida personal	11 Compostura 31 Astucia en las relaciones interpersonales 37 Negociación	10 Compasión 38 Agilidad organizativa
	MODERADA	14 Creatividad 19 Desarrollo de colaboradores directos y otros 36 Habilidad de motivar personas 46 Perspectiva 55 Autoconocimiento 65 Manejo de visión y propósito	6 Ambición de hacer carrera 7 Preocupación por los colaboradores directos 9 Habilidades de mando 25 Contratación y dotación de personal 41 Paciencia 49 Habilidades para hacer presentaciones 52 Administración de procesos 54 Autodesarrollo	3 Accesibilidad 4 Relación con jefes 5 Agudeza en los negocio 8 Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores 22 Ética y valores 26 Humor 32 Aprendizaje al vuelo 51 Resolución de problemas 57 Autosuficiencia
	MÁS SENCILLA	20 Dirección de personas 63 Sistemas de trabajo total	17 Calidad de las decisiones 18 Delegación 33 Capacidad para escuchar 35 Administración y medición del trabajo 42 Habilidad para relacionarse con sus compañeros 50 Establecimiento de prioridades 62 Administración del tiempo 67 Comunicación escrita	23 Equidad con colaboradores directos 29 Integridad y confianza 30 Capacidad intelectual 39 Habilidad organizativa 53 Empuje por obtener resultados 61 Aprendizaje técnico
	LA MÁS SENCILLA		16 Toma de decisiones oportuna 27 Habilidad de informar 47 Planificación	1 Orientado a la acción 15 Orientación hacia el cliente 24 Habilidades funcionales y técnicas 43 Perseverancia

## NIVEL EJECUTIVO

		CLASIFICACIÓN DE HABILIDAD PROMEDIO DE LA POBLACIÓN GENERAL		
		BAJA	MEDIA	ALTA
DIFICULTADES DE DESARROLLO	LA MÁS DIFÍCIL	12 Manejo de conflictos 28 Administración de innovaciones 45 Aprendizaje personal 64 Comprensión de otras personas	34 Valentía gerencial 48 Agudeza política	21 Manejo de la diversidad
	MÁS DIFÍCIL	13 Capacidad de confrontar a colaboradores directos 40 Manejo de la paradoja 44 Apertura hacia los demás y transparencia 56 Determinación del carácter de las personas 59 Manejo a través de sistemas 60 Creación de equipos eficientes 66 Equilibrio entre trabajo y vida personal	2 Manejo de situaciones ambiguas 10 Compasión 11 Compostura 31 Astucia en las relaciones interpersonales 37 Negociación 58 Agudeza estratégica	38 Agilidad organizativa
	MODERADA	14 Creatividad 19 Desarrollo de colaboradores directos y otros 25 Contratación y dotación de personal 36 Habilidad de motivar personas 41 Paciencia 55 Autoconocimiento 65 Manejo de visión y propósito	7 Preocupación por los colaboradores directos 26 Humor 46 Perspectiva 49 Habilidades para hacer presentaciones 52 Administración de procesos 54 Autodesarrollo	3 Accesibilidad 4 Relación con jefes 5 Agudeza en los negocios 6 Ambición de hacer carrera 8 Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores 9 Habilidades de mando 22 Ética y valores 32 Aprendizaje al vuelo 51 Resolución de problemas 57 Autosuficiencia
	MÁS SENCILLA	20 Dirección de personas 35 Administración y medición del trabajo 63 Sistemas de trabajo total	18 Delegación 23 Equidad con colaboradores directos 33 Capacidad para escuchar 42 Habilidad para relacionarse con sus compañeros 50 Establecimiento de prioridades 62 Administración del tiempo 67 Comunicación escrita	17 Calidad de las decisiones 29 Integridad y confianza 30 Capacidad intelectual 39 Habilidad organizativa 53 Empuje por obtener resultados 61 Aprendizaje técnico
	LA MÁS SENCILLA	27 Habilidad de informar	16 Toma de decisiones oportuna 47 Planificación	1 Orientado a la acción 15 Orientación hacia el cliente 24 Habilidades funcionales y técnicas 43 Perseverancia

## Apéndice C

### Creación de un plan de desarrollo

#### Ideas universales para desarrollar cualquier competencia

- **1. Elija prudentemente.** Averigüe lo que es críticamente importante para el desempeño en su trabajo o el éxito en su carrera. Esta es una enorme inversión de su tiempo y energía, por lo que debe asegurarse de que está enfocado en algo que le interesa y algo que otras personas también consideren como importante. Sea realista sobre lo que usted puede llevar a cabo. Remítase a la Matriz de desarrollo para entender las dificultades para desarrollar las competencias que ha seleccionado. Asegúrese de que nadie elija la categoría más difícil para desarrollar. Si quiere desarrollar “Manejo de conflictos” (12), no sólo notará que está calificada como la más difícil, sino que la mayoría de la gente tiene una calificación baja en esta competencia. Esta es una pista que indica que el desarrollo de esa competencia será muy desafiante. Tenga esto en cuenta a la hora de crear su plan de acción y establecer su plazo. Usted se sentirá más motivado y comprometido con su desarrollo cuando se sienta exitoso y vea el progreso.
- **2. Sea específico.** Busque una reacción detallada y situacional a la necesidad. La mayor parte del tiempo, la personas tienen debilidades en algún aspecto de una competencia. Casi nunca todo se circunscribe a las habilidades interpersonales solamente. Por lo general, es algo específico; por ejemplo, las habilidades interpersonales con los ejecutivos superiores bajo la presión de preguntas difíciles por parte de dos de los siete miembros de la comisión directiva, sobre temas que a usted le preocupan sobremanera. Para averiguar más sobre cuál es específicamente su necesidad, converse con un par de personas que sepan y que con seguridad le responderán si les hace una pregunta. Acepte el hecho de que tiene una necesidad. No se ponga a la defensiva ni trate de racionalizar la necesidad para olvidarse de ella. Diga que está preocupado por la necesidad y pida información más detallada, para así poder concentrarse en un plan eficaz para crecer y desarrollarse. Pídeles ejemplos específicos. ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Con quién? ¿En qué situaciones? ¿Bajo qué condiciones? ¿Cuántas veces? ¿Podría servir de ayuda alguien que ellos conozcan? Sea lo más específico que pueda. Escuche, no contradiga. Tome notas. Agradézcales por la colaboración.
- **3. Cree el plan.** Si ya ha aceptado la necesidad como una carencia genuina y está listo para hacer algo por ella, necesita tres tipos de planes de acción. Necesita saber qué dejar de hacer, qué comenzar a hacer y qué seguir haciendo. Ya que su necesidad está en esta área (no se desempeña bien en ella) necesita dejar de hacer algunas cosas que hace y que no están funcionando. En vez de ellas, debe comenzar a hacer algunas cosas que por algún motivo no le gustan, no ha hecho nunca o simplemente no conoce. Aunque se desempeñe mal en algo, hay cosas que hace en esta área en las que probablemente se desempeña bien. Envíe un formulario o un mensaje por correo electrónico a varias personas que quieran ayudarle en esto. Cuénteles que ha descubierto y asumido esta necesidad, que quiere hacer algo al respecto, haga una descripción de la necesidad específica descubierta en el paso 1, y pregúnteles por las cosas que debería dejar de hacer, las que debería seguir haciendo y las que debería comenzar a hacer.
- **4. Aprenda de los demás.** Las investigaciones muestran que aprendemos mejor de los demás cuando: a) Escogemos múltiples modelos y cada uno se destaca en algo en particular, lo que es preferible a buscar todas las cualidades en una sola persona. Ampliamos las posibilidades pensando en modelos más allá de nuestro actual trabajo; añadimos algunos modelos fuera del trabajo. b) Adoptamos tanto el papel de estudiante como el de profesor. Como un estudiante, estudiamos a otras personas (no sólo admiramos o dejamos de admirar lo que hacen). Reducimos lo que hacen o dejan de hacer a una serie de principios o reglas básicas para integrarse a nuestro comportamiento. Como un profesor, esta es una de las mejores maneras de aprender algo que le obliga a estudiarlo detenidamente y ser conciso en su explicación. c) Confiamos en múltiples métodos de aprendizaje; entrevistamos a las personas, las observamos sin hablar con ellas, estudiamos modelos lejanos leyendo libros o viendo películas, conseguimos a alguien para enseñarle, o usamos una estrategia de contraste. A veces es difícil ver los efectos de su comportamiento porque está demasiado metido en el problema. Seleccione a dos personas, una que sea mejor que usted en la necesidad que tiene y otra que en alguna medida se desempeñe peor que usted en la necesidad. Copie lo que el modelo bueno hace para conseguir buenos resultados. Elimine las conductas que coincidan con las del mal modelo. O consiga un compañero. Si pudiera encontrar a alguien que esté trabajando en la misma necesidad, podrían compartir lo que aprenden y apoyarse mutuamente. Túrnense para enseñarse mutuamente las tareas a realizar; es una de las mejores formas de cimentar su aprendizaje. Comparta sus libros. Los cursos a los que ha asistido. Los modelos que ha observado. Pueden intercambiar reacciones sobre el avance.
- **5. Lea libros especializados sobre esta necesidad.** Cada habilidad o competencia tiene uno o más libros sobre ella. Cómo negociar para triunfar. Cómo llevarse bien con jefes malos. Cómo hacerse de amigos. Cómo

ser más creativo. Vaya a una librería que tenga libros sobre negocios y compre al menos dos libros relativos a su necesidad. Tómese una hora para revisar cada libro. Sólo lea la primera frase de cada párrafo. No lea para aprender. Sólo lea para ver la estructura del libro. Seleccione el que le parezca mejor para usted y léalo completamente. Ese libro puede referirlo o llevarlo a otros libros o artículos sobre la habilidad. Utilice lo que leyó para responder las preguntas siguientes: ¿En qué se centra la investigación sobre la competencia? ¿Cuáles son las diez maneras de hacer las cosas en que todos los expertos están de acuerdo? ¿Cómo se aprende mejor esta competencia?

- 6. Aprenda de autobiografías y biografías.** Trate de encontrar libros de un famoso o sobre la vida de dos famosos que posean la competencia que quiere desarrollar. Si su necesidad es la Compasión, lea a Madre Teresa. Si su necesidad es la Autosuficiencia, lea a Harry Truman. Si su necesidad es el Liderazgo, lea a Norman Schwarzkopf. Si su necesidad es la Perseverancia, lea a Hellen Keller. Trate de ver cómo estas personas urdieron la competencia que usted necesita desarrollar, para incorporarla en su red de competencias. ¿Hubo algún momento en sus vidas en que no emplearon tan bien esta competencia? ¿Cuál fue el momento decisivo?
- 7. Aprenda de algún curso.** Busque el mejor curso que pueda tomar. Puede que se ofrezca en su organización o probablemente en un programa público. Busque uno que sea dictado por el autor de un libro o de una serie de artículos sobre esta necesidad. Asegúrese de dedicarle el tiempo suficiente. Normalmente toma entre tres y cinco días enterarse de cualquier habilidad o competencia. Los cursos de uno a dos días generalmente no son suficientes. Busque uno donde aprenda la teoría y que también considere la práctica de la competencia. Busque uno en el cual se pueda filmar, si es que la competencia se presta para ello. Lleve consigo un plan detallado y tome apuntes directamente relacionados con su necesidad. No sólo tome apuntes siguiendo el delineamiento del curso. Por ejemplo, si asiste a un curso para mejorar la capacidad para escuchar y una de sus necesidades es como escuchar cuando la gente divaga, tome notas para enfrentar ese tema específico; o si su necesidad implica una tarea o proyecto, anote los pasos de acción que usted puede tomar inmediatamente. Dedíquese por entero al curso. Desconéctese del teléfono. No lleve trabajo al curso. No vaya a “calentar el asiento”. Dedíquese solamente al curso. Sea el mejor estudiante y saque el máximo provecho del curso. Rara vez un solo curso será suficiente para mejorar una necesidad. Un curso siempre debe combinarse con los demás recursos que forman parte de este Plan de desarrollo universal, especialmente las tareas complicadas, de modo que pueda enfrentar su necesidad bajo presión.
- 8. Intente algunas tareas complejas, pero empiece de a poco.** El setenta por ciento del desarrollo de habilidades ocurre en el trabajo. A medida que conversa con la gente durante su proceso de adquisición de la competencia, pídale que le aporten ideas sobre tareas y actividades que usted puede intentar. Escriba cinco tareas que se comprometerá a realizar; tareas como: iniciar tres conversaciones, hacer las pases con alguien con quien ha tenido problemas, escribir un plan de negocios para su unidad, negociar una compra, hacer un discurso, encontrar algo que arreglar. También puede intentar algunas tareas fuera del ámbito del trabajo: enseñar a leer a alguien, ofrecerse como voluntario, unirse a un grupo de estudio, iniciar un nuevo hobby; cualquier cosa que le sirva para practicar la competencia que necesita, pero de una manera poco riesgosa. Después de cada tarea, anote los aspectos positivos y negativos de su desempeño y preste atención a las cosas que usted tratará de hacer mejor o en forma diferente la próxima vez.
- 9. Lleve un control de su avance.** Va a necesitar una motivación extra para poder completar todo esto. Debe ser capaz de premiarse por los avances logrados. Es posible que los demás no se den cuenta de estos cambios sutiles por algún tiempo. Plantéese usted mismo objetivos en tránsito y objetivos finales. Si está mejorando su capacidad de acercamiento a la gente, por ejemplo, póngase como objetivo iniciar conversaciones con cinco personas nuevas a la semana. Mantenga un registro diario. Haga una gráfica. Cada cierto tiempo, celebre el avance logrado. Registre las veces que no interrumpió a los demás, o las veces que hizo dos sugerencias estratégicas que las personas aceptaron y analizaron, reforzará sus logros permanentemente.
- 10. Busque tener una evaluación periódica.** Consiga un grupo de gente que no le conozca desde hace mucho tiempo. Durante su trayectoria ellos no le han visto fallar en esta competencia. Solicite sus comentarios cuando haya avanzado más o menos un tercio de su plan de desarrollo de la habilidad. Además, reanude su contacto con el grupo que inicialmente le ayudó a descubrir y a aceptar esta necesidad. Sus evaluaciones estarán muy rezagadas del primer grupo, ya que ellos conocen su historial en esta habilidad. Utilice ambos grupos para monitorear su avance.

Las siguientes páginas le proveen de una plantilla de plan de desarrollo donde usted puede registrar su necesidad de desarrollo y su plan de acción. Hay tres ejemplos (personas inexpertas, uso excesivo y limitaciones y topes) para ayudarle a comenzar. Para más detalles, remítase a la introducción en este libro.

**PERMISO PARA COPIAR EL PLAN DE DESARROLLO:** *Esto confirma que Lominger International, una empresa Korn/Ferry, le concede el derecho de hacer copias de "Mi plan de desarrollo" de las páginas C-10 hasta C-13 del apéndice de FYI™ For Your Improvement. Tales copias son sólo para uso interno de su organización. Todas las copias deben contener el aviso de copyright ubicado en la parte inferior de cada página.*

**Modelo (Persona inexperta) Mi necesidad de desarrollo:**

**Competencia: 49 Habilidades para hacer presentaciones**

**Factor V: Habilidades de posicionamiento organizativo**

**Grupo L: Comunicación efectiva**

NOMBRE DEL PRINCIPIANTE:

PARA SER COMPLETADO POR:

MI DESCRIPCIÓN DEL "ANTES" <i>(Persona inexperta, Uso excesivo o Un problema)</i>	ALGUNAS CAUSAS PARA MÍ
<p><b>Tiendo a hacer mi presentación siempre de la misma forma, sin adaptarme a los diferentes tipos de audiencia.</b></p> <p><b>(Persona inexperta)</b></p>	<p><b>Me pongo nervioso y emotivo.</b></p> <p><b>Soy un presentador monótono.</b></p>
MIS CONOCIMIENTOS DE "EL MAPA"	
<p><b>Entiendo la importancia de la sensibilidad de la audiencia cuando ofrezco una buena presentación y logro mis objetivos.</b></p>	
CITAS QUE ME INSPIRAN	
<p><b>"It usually takes me more than three weeks to prepare a good impromptu speech." – Mark Twain</b></p>	

<b>MI PLAN DE ACCIÓN</b> <i>(Soluciones de desarrollo, Sustitutos, Compensadores o Soluciones alternativas)</i>	<b>MI DESCRIPCIÓN DEL “DESPUÉS”</b> <i>(Persona experta o No es un problema)</i>
<p><b>49.3 – Interpreto a la audiencia: adapto el tono, el ritmo, el estilo e incluso el mensaje y cómo lo expreso para audiencias diferentes.</b></p> <p><b>Sustituto: Las Habilidades para hacer presentaciones (49) no son mi fuerte, por lo que haré hincapié en un área en la cual soy experto y sustituiré la Accesibilidad (3) construyendo un buen entendimiento.</b></p> <p><b>Estrategias para suplir una debilidad empleando gente: encuentro un colega experto para que haga la presentación conmigo.</b></p> <p><b>Tareas que se desempeñan en el propio puesto: presento la estrategia de mi unidad a otros que no estén familiarizados con mi negocio.</b></p>	<p><b>Soy efectivo en una variedad de presentaciones formales: para una sola persona, grupos pequeños y grandes, con colegas, colaboradores directos y jefes.</b></p> <p><b>(Persona experta)</b></p>
<b>MIS LECTURAS SUGERIDAS</b>	
<p><b>The Exceptional Presenter: A Proven Formula to Open Up and Own the Room (2007) by T. J. Koegel.</b></p>	

**Modelo (Uso excesivo) Mi necesidad de desarrollo:**

**Competencia: 18 Delegación**

**Factor II: Habilidades operativas**

**Grupo F: Conseguir los objetivos involucrando a otros**

NOMBRE DEL PRINCIPIANTE:

PARA SER COMPLETADO POR:

MI DESCRIPCIÓN DEL "ANTES" <i>(Persona inexperta, Uso excesivo o Un problema)</i>	ALGUNAS CAUSAS PARA MÍ
<p><b>Tiendo a delegar excesivamente en los demás sin proporcionar las instrucciones o la ayuda necesaria.</b></p> <p><b>Tiendo a tener expectativas poco realistas para colaboradores directos.</b></p> <p><b>(Uso excesivo)</b></p>	<p><b>Delego pero no hago el seguimiento del trabajo.</b></p> <p><b>Delego el trabajo sin orden ni explicaciones.</b></p> <p><b>Estoy demasiado ocupado.</b></p>
MIS CONOCIMIENTOS DE "EL MAPA"	
<p><b>No puedo hacer el trabajo de la unidad yo solo, por lo que el desempeño y la moral se verán afectados hasta que aprenda a delegar.</b></p>	
CITAS QUE ME INSPIRAN	
<p><b>"No man will make a great leader who wants to do it all himself or get all the credit for doing it." – Andrew Carnegie</b></p>	

<b>MI PLAN DE ACCIÓN</b> <i>(Soluciones de desarrollo, Sustitutos, Compensadores o Soluciones alternativas)</i>	<b>MI DESCRIPCIÓN DEL “DESPUÉS”</b> <i>(Persona experta o No es un problema)</i>
<p><b>18.2 – Establezco las expectativas: la gente tiene que saber lo que espero y como debe ser el resultado.</b></p> <p><b>18.6 – Doy un plazo realista: concedo más tiempo del que me tomaría a mi. Recuerdo cuando comencé a aprender cómo hacer esta tarea y cuánto tiempo me llevó.</b></p> <p><b>Compensador: tiendo a usar en exceso la Delegación (18), por lo que disminuiré el efecto negativo compensando con la “Dirección de personas” (20) y presentaré el trabajo en una manera bien planeada y organizada.</b></p> <p><b>Estrategias para suplir una debilidad consigo mismo: admito con antelación mi debilidad.</b></p>	<p><b>Delego con claridad y sin problemas tareas rutinarias e importantes y decisiones.</b></p> <p><b>(Persona experta)</b></p>
<b>MIS LECTURAS SUGERIDAS</b>	
<p><b>Delegating Work (2008) Harvard Business School Press.</b></p>	

**Modelo (Limitaciones y topes) Mi necesidad de desarrollo:**

**Limitaciones y topes: 117 Administración excesiva**

**Factor VII: Problemas con la gente**

**Grupo X: No inspira ni desarrolla talento**

NOMBRE DEL PRINCIPIANTE:

PARA SER COMPLETADO POR:

MI DESCRIPCIÓN DEL "ANTES" <i>(Persona inexperta, Uso excesivo o Un problema)</i>	ALGUNAS CAUSAS PARA MÍ
<p><b>No confiero autoridad a los demás.</b></p> <p><b>Realizo la mayor parte del trabajo por mi cuenta.</b></p> <p><b>No sé delegar en otros. (Un problema)</b></p>	<p><b>Estoy excesivamente orientado a la acción.</b></p> <p><b>Sé demasiado sobre el trabajo.</b></p> <p><b>Soy una persona inexperta en el Desarrollo de colaboradores directos y otros (19).</b></p> <p><b>Uso en exceso las Habilidades funcionales y técnicas (24).</b></p>
MIS CONOCIMIENTOS DE "EL MAPA"	
<p><b>Prefiero depender de mí para hacer cosas importantes. Pero esto me está alejando de otras prioridades y está privando a mi gente de la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades. Me doy cuenta que mi trabajo como gerente es el de asegurar que mi gente esté calificada y motivada para hacer el trabajo.</b></p>	
CITAS QUE ME INSPIRAN	
<p><b>"A good manager is best when people barely know that he exists. Not so good when people obey and acclaim him. Worse when they despise him." – Lao Tzu</b></p>	

<b>MI PLAN DE ACCIÓN</b> <i>(Soluciones de desarrollo, Sustitutos, Compensadores o Soluciones alternativas)</i>	<b>MI DESCRIPCIÓN DEL “DESPUÉS”</b> <i>(Persona experta o No es un problema)</i>
<p><b>117.1 – Perfeccionar el nivel de las competencias de mi equipo.</b></p> <p><b>Mejorar en el Desarrollo de colaboradores directos</b></p> <p><b>19.6 – Delego para promover el desarrollo: tomo las tareas que no implican desarrollo para mí y las delego a la gente que está lista para un nuevo desafío.</b></p> <p><b>Compensador: compenso el uso excesivo de las Habilidades funcionales y técnicas (24) utilizando mi solidez en la Administración de innovaciones (28).</b></p> <p><b>Tareas que se desempeñan en el propio puesto: Dirijo algo “remoto”, lejos de mi lugar.</b></p>	<p><b>Delego y concedo autoridad a los demás.</b></p> <p><b>Quiero hacer menos y confiar más en los demás.</b></p> <p><b>(No es un problema)</b></p>
<b>MIS LECTURAS SUGERIDAS</b>	
<p><b>What to Do When You Become the Boss: How New Managers Become Successful Managers (2008) by B. Selden.</b></p>	

**Mi necesidad de desarrollo:**

NOMBRE DEL PRINCIPIANTE:

PARA SER COMPLETADO POR:

MI DESCRIPCIÓN DEL "ANTES" <i>(Persona inexperta, Uso excesivo o Un problema)</i>	ALGUNAS CAUSAS PARA MÍ
MIS CONOCIMIENTOS DE "EL MAPA"	
CITAS QUE ME INSPIRAN	

<b>MI PLAN DE ACCIÓN</b> <i>(Soluciones de desarrollo, Sustitutos, Compensadores o Soluciones alternativas)</i>	<b>MI DESCRIPCIÓN DEL “DESPUÉS”</b> <i>(Persona experta o No es un problema)</i>
<b>MIS LECTURAS SUGERIDAS</b>	

**Mi necesidad de desarrollo:**

NOMBRE DEL PRINCIPIANTE:

PARA SER COMPLETADO POR:

MI DESCRIPCIÓN DEL "ANTES" <i>(Persona inexperta, Uso excesivo o Un problema)</i>	ALGUNAS CAUSAS PARA MÍ
MIS CONOCIMIENTOS DE "EL MAPA"	
CITAS QUE ME INSPIRAN	

<b>MI PLAN DE ACCIÓN</b> <i>(Soluciones de desarrollo, Sustitutos, Compensadores o Soluciones alternativas)</i>	<b>MI DESCRIPCIÓN DEL “DESPUÉS”</b> <i>(Persona experta o No es un problema)</i>
<b>MIS LECTURAS SUGERIDAS</b>	



## Índice

El índice está diseñado para incluir temas clave del desarrollo que un(a) gerente o principiante pueden querer explorar más detalladamente. Cada entrada dirige a los(as) alumnos(as) y formadores(as) a un número de solución y capítulo que guardan relación con el tema. Por ejemplo, si un(a) principiante busca “Orientado a la acción”, verá entradas relacionadas con “organización, 1.8; perfeccionista, 1.2; y deja las cosas para más adelante, 1.1”. Si organización es la cuestión que está estudiando, el/la principiante puede ir al capítulo uno y leer la solución número ocho.

- 7 Áreas de enfoque global
  - Ver Introducción*
- 19 Limitaciones y topes de carrera
  - Ver Introducción*
- 67 Competencias
  - Ver Introducción*
- abrumado(a), 16.7
- Abuso de confianza, 105
  - agenda personal, 105.6
  - digno(a) de confianza, 105.10
  - llevar a cabo, 105.1
  - se abruma, 105.2
  - Ver también* Integridad y confianza, 29
- Accesibilidad, 3
  - arrogante, 3.9
  - compartir información, 3.3
  - lenguaje corporal, 3.5
  - Ver también* Insensible a los demás, 112
- acoso sexual, 22.8
- actitudes defensivas
  - bloquear el conocimiento de sí mismo(a), 55.10
  - comentarios y, 45.10
  - crítica constructiva, 11.5
- Actitudes defensivas, 108
  - comentarios negativos y, 108.2-3
  - evaluación de 360°, 108.1
  - lenguaje corporal, 108.10
  - puntos ciegos, 108.7
  - resistir a ideas nuevas, 108.6
  - Ver también* Aprendizaje personal, 45
  - Ver también* Autodesarrollo, 54
  - Ver también* Capacidad para escuchar, 33
- administración de innovaciones
  - a través de la diversidad, 21.1
  - crear el clima adecuado para, 60.4
  - experimentar y aprender, 14.9
  - tener cuidado con, 63.11
- Administración de innovaciones, 28
  - comprender el mercado, 28.1
  - creatividad, 28.2, 28.4
  - dirigir a personas creativas, 28.3
  - es muy hábil ante lo confuso, 28.9
  - producto para el mercado, 28.8
- Administración de procesos, 52
  - asignar tareas a personas, 52.7
  - complejidad organizativa, 52.2
  - objetivos y medidas, 52.6
  - prever el proceso, 52.8
- administración del tiempo
  - clientes y, 15.5
  - establecer prioridades, 50.8
  - personal, 102.2
  - presentaciones y, 49.8
- Administración del tiempo, 62
  - delegar, 62.5
  - establecer objetivos, 62.1
  - planificación, 62.2
  - Ver también* Mal administrador, 102
- Administración excesiva, 117
  - comprobaciones del progreso, 117.4
  - delegar sin conceder autonomía, 117.6
  - mala comunicación, 117.2
  - Ver también* Administración y medición del trabajo, 35
  - Ver también* Delegación, 18
  - Ver también* Dirección de personas, 20
- Administración y medición del trabajo, 35
  - asignar objetivos a personas, 35.4
  - definición de objetivos, 35.1
  - hacer un seguimiento del progreso, 35.6
  - Ver también* Administración excesiva, 117
- adquisición de habilidades. *Ver Introducción*
- adversarios, 57.3
- agenda personal
  - abuso de confianza, 29.10
  - conflictos, 42.6
  - conseguir ventaja, 105.6
  - demasiado ambicioso, 103.3
  - revelar información, 29.4
- Agilidad organizativa, 38
  - equidad en las relaciones, 38.4
  - es muy hábil ante lo confuso, 38.8, 38.10
  - estilo personal, 38.3
  - Ver también* Habilidades de posicionamiento organizativo, 165
  - Ver también* Traspies políticos, 119

- agotamiento, 1.6, 43.10, 53.10
- agudeza de aprendizaje
  - Ver Aprendizaje al vuelo, 32
  - Ver Manejo de situaciones ambiguas, 2
  - Ver Perspectiva, 46
  - Ver Resolución de problemas, 51
- Agudeza en los negocios, 5
  - aprender los detalles, 5.6
  - informarse mejor, 5.1-4
  - puntos de integración, 5.9
- Agudeza estratégica, 58
  - anticipar las consecuencias futuras, 58.15
  - lenguaje estratégico, 58.1
  - perspectiva, 58.4
  - zona en la que se siente cómodo(a), 58.10
  - Ver también No estratégico, 114
- Agudeza política, 48
  - adaptarse al público, 48.2
  - confianza, 48.1
  - conflictos, 48.9
  - evitar los extremos, 48.7
  - Ver también Traspies políticos, 119
- Agudeza transcultural, 163
  - adaptarse a la cultura local, 163.9
  - autosuficiencia, 163.6
  - flexibilidad, 163.2
  - sensibilidad cultural, 163.3
  - Ver también Autosuficiencia, 57
  - Ver también Manejo de conflictos, 12
- Ambición de hacer carrera, 6
  - perfil de éxito, 6.5
  - ruta alternativa, 6.9
  - venderse barato, 6.1
  - Ver también Demasiado ambicioso, 103
- ambicioso(a)
  - Ver Ambición de hacer carrera, 6
  - Ver Demasiado ambicioso, 103
  - Ver Equilibrio entre trabajo y vida personal, 66
- Apertura hacia los demás y transparencia, 44
  - afirmaciones sobre valores, 44.8
  - errores y, 44.7
  - establecer límites, 44.10
  - fortalezas y debilidades, 44.6
- aprender
  - ampliar horizontes, 106.10
  - autoconciencia, 56.2
  - cambiar las técnicas, 45.6
  - creativo(a), 14.3
  - de expertos, 5.10
  - de los demás, 106.4
  - del pasado, 46.2
  - enseñar a los demás, 24.10
  - errores y equivocaciones, 1.5, 2.7
  - experimentar, 14.9
  - intercambio de conocimiento, 116.7
  - método, 51.8
  - plan de desarrollo, 19.4
  - reflexión, 19.8
  - trabajo que constituye un reto, 19.7
- Aprendizaje al vuelo, 32
  - buscar patrones, 32.1, 32.3
  - definir el problema, 32.10
  - experimentar, 32.4, 32.9
  - Ver también Incapacidad de aprendizaje, 106
- Aprendizaje personal, 45
  - arrogancia, 45.9
  - cambiar las técnicas, 45.6
  - método y tácticas, 45.4
  - observar a los demás, 45.1
  - solicitar comentarios, 45.2
  - Ver también Incapacidad de aprendizaje, 106
- Aprendizaje técnico, 61
  - adopta en seguida, 61.9
  - experimentar, 61.7
  - mantenerse al corriente, 61.3
  - pensar como experto, 61.10
- arbitraje, 12.8
- áreas sin probar, 54.8
- arrogante
  - bloquear el autoconocimiento, 55.9
  - evaluación de 360°, 167.1
  - hacer que los demás se sientan incómodos, 3.9
  - infravalorar las contribuciones de los demás, 45.9
  - lenguaje corporal, 167.2
- Arrogante, 104
  - crítico(a), 104.7
  - directriz, 104.8
  - distante, 104.6
  - lenguaje corporal, 104.3
  - sabelotodo, 104.4
  - Ver también Humildad, 167

- asignar tareas
  - asignar tareas a personas, 56.5
  - convencer a las personas de que acepten tareas, 19.9
  - delegar, 19.6-7
  - otorgar poderes, 20.4
- asignar tareas a personas
  - delegar, 18.7
  - objetivos, 35.4
  - planificación, 47.6
- Astucia en las relaciones interpersonales, 31
  - apertura hacia los demás
    - y transparencia, 31.5
  - diferencias en estilos, 31.1
  - habilidades, 31.7
  - interpretar a su público, 31.2
  - lenguaje corporal, 31.6
  - transacciones tensas, 31.10
  - Ver también* Insensible a los demás, 112
- Autoconocimiento, 55
  - actitudes defensivas, 55.10
  - arrogante, 55.9
  - buscar comentarios, 55.1, 55.3
  - comentarios continuos, 55.6
  - tres clases de comentarios, 55.7
  - Ver también* Actitudes defensivas, 108
- Autodesarrollo, 54
  - áreas sin probar, 54.8
  - categorizar habilidades, 54.2
  - evaluación, 54.10
  - puntos ciegos, 54.9
  - Ver también* Incapacidad de aprendizaje, 106
- autopropaganda, 103.2
- Autosuficiencia, 57
  - adversarios, 57.3
  - consecuencias, 57.10
  - normas para responder, 57.7
  - por mucho que cueste, 57.2
  - riesgo, 57.8
- Calidad de las decisiones, 17
  - decisiones precipitadas, 17.5
  - definir el problema, 17.3
  - errores al pensar, 17.2
  - solución alternativa, 17.6
- cambiar métodos, 43.1, 53.9
- caos, gestión
  - cómodo(a) con la incertidumbre, 2.3
  - estrés, 2.8
  - paciencia para definir el problema, 41.7
  - pasos incrementales, 2.1
  - reacción emocional, 40.9
- Capacidad de confrontar a colaboradores directos, 13
  - expresar comentarios negativos, 13.1
  - reacciones emocionales, 13.7
  - seguimiento de comentarios, 13.8
- Capacidad intelectual, 30
  - conexiones mentales, 30.2
  - sistemas mentales, 30.7
  - visualizar, 30.9
  - Ver también* Arrogante, 104
- capacidad para escuchar
  - impaciencia, 41.1
  - jefes, 7.1
- Capacidad para escuchar, 33
  - comentarios negativos y, 33.7
  - encaminar las conversaciones, 33.10
  - escucha lo que quiere, 33.5
  - por qué no escucha, 33.1
  - principios fundamentales, 33.2
  - Ver también* Actitudes defensivas, 108
- colaboradores directos
  - administración excesiva, 117.1-2
  - contratar, 25.3, 25.10, 111.6, 111.10
  - escuchar a, 7.1, 10.2, 41.1
  - evaluación, 13.1, 13.4, 34.3
  - rendimiento, 13.2-3, 13.9
  - retarlos, 19.7, 19.9, 36.1-3
  - Ver también* Desarrollo de colaboradores directos y otros, 19
  - Ver también* Preocupación por los colaboradores directos, 7
- comentarios de la multievaluación
  - evaluación de 360°
    - actitudes defensivas y, 108.1
    - arrogancia y, 104.1
    - colaboradores directos cada dos años, 19.3
    - confidencial más exacto, 55.2
    - de las personas que mejor lo(a) conocen, 55.4
    - determinar fortalezas y debilidades, 6.1
    - diagnosticar problemas, 109.1
    - examen de habilidades, 54.1
    - falta de sensibilidad y, 112.1
- Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores, 8
  - diferencias de estilo, 8.8
  - dificultades con las preguntas, 8.6
  - nervioso(a), 8.1
- compartir información
  - compartir de forma selectiva, 23.1
  - confidencialidad, 29.3
  - demasiado reservado(a), 3.3
  - normas básicas, 29.4

Compasión, 10  
     de forma imparcial, 10.6  
     establecer límites, 10.5  
     reglas para escuchar, 10.8  
     *Ver también* Insensible a los demás, 112

competencia. *Ver Introducción*

competencias, diferenciar, 56.4

comportamientos, contraproducente  
     explosivo, 11.11  
     impaciente, 7.1, 41.1  
     irritación, 4.6  
     lenguaje corporal, 104.3  
     mensajes contradictorios, 22.2

Compostura, 11  
     hacer frente a la crítica, 11.5  
     impaciencia, 11.4  
     indicador de presión interna, 11.11  
     puntos de activación, 11.1  
     represalias, 11.7  
     *Ver también* Falta de compostura, 107

Comprensión de otras personas, 64  
     diferencias, 64.10  
     estereotipar, 64.3  
     ocho funciones del grupo, 64.7  
     reciprocidad, 64.8

comprometerse excesivamente, 66.1, 105.2

Comunicación escrita, 67  
     argumentos visuales, 67.7  
     escribir/hablar, 67.9-10  
     esquema, 67.1  
     público objetivo, 67.3

conciencia de sí mismo(a).  
     *Ver* Autoconocimiento, 55

Conexiones entre competencias.  
     *Ver Apéndice A*

Conference Board, 5.3

confianza  
     *Ver* Abuso de confianza, 105  
     *Ver* Integridad y confianza, 29

confidencias, compartir, 29.3

conflicto  
     ambigüedad y, 58.6  
     arbitraje, 12.8  
     compañeros, 42.6, 42.9  
     desencadenantes, 12.9  
     disminuir el, 23.6, 163.4  
     enfrentamiento, 9.6, 29.6  
     enfrentarse, 163.1  
     evitar, 29.6, 43.2, 105.2, 105.5  
     político(a), 48.9  
     provocar innecesario, 12.2  
     puntos comunes, 4.8, 12.4, 64.10  
     reglas para hacer frente a, 9.7

Conocimiento del negocio mundial, 161  
     comprender el negocio a nivel mundial, 161.6  
     leer publicaciones periódicas, 161.1  
     perspectiva limitada, 161.7  
     tendencias mundiales, 161.2  
     *Ver también* Agudeza en los negocios, 5

conocimientos técnicos  
     *Ver* Aprendizaje técnico, 61

consecuencias  
     autosuficiencia, 57.10  
     comentarios negativos y, 56.6  
     conducta y, 36.11  
     franqueza, 119.5  
     llevar a cabo, 35.9  
     toma de decisiones, 17.6

contradictorio  
     habilidad de informar, 27.5  
     posturas/acciones, 109.3-4  
     resultados, 53.8

Contratación y dotación de personal, 25  
     habilidades para entrevistar, 25.2  
     prácticas recomendadas para recibir a los nuevos empleados, 25.12  
     reconocer el talento, 25.1  
     talentos complementarios, 25.6  
     visión del talento a largo plazo, 25.8  
     *Ver también* Incapacidad para dotar de personal de forma eficaz, 111

contribuidor individual, 20.9

control de los impulsos, 11.2

coraje  
     admitir las necesidades, 108.5  
     autosuficiencia, 115.7  
     delatar, 27.8  
     dilema ético, 29.8  
     enfrentarse a la crítica, 9.1  
     gerencial, 34.7  
     liderazgo, 9.1  
     *Ver también* Autosuficiencia, 57  
     *Ver también* Valentía gerencial, 34

cotillar, 34.1, 119.7-8

Creación de equipos eficientes, 60  
     asignar funciones, 60.9  
     equipos virtuales, 60.13  
     establecer una causa común, 60.1  
     inspirador, 60.3  
     sacar partido al talento, 60.8  
     *Ver también* Incapacidad de formar equipos, 110

- crear consenso
  - con detractores, 65.7
  - en equipos, 60.1, 60.6
  - forma de pensar común, 65.2
  - influir en los compañeros, 42.1
  - involucrar a los demás, 36.10
- Creatividad, 14
  - estrategias de pensamiento creativo, 14.2
  - habilidades para resolver problemas, 14.4
  - métodos para facilitar el proceso, 14.8
  - reglas de pensamiento creativo, 14.3
- creatividad, gestionar, 28.2, 28.4
  - Ver también* Administración de innovaciones, 28
- críticas, enfrentarse a
  - actitudes defensivas, 11.5
  - admitir necesidades, 108.5
  - coraje, 9.1
  - reflexionar y analizar, 108.4
- crítico, 10.6
- cultura
  - Ver* Agudeza transcultural, 163
  - Ver* Ingenio transcultural, 162
- curioso(a)
  - colaboradores directos, 7.6
  - estudiar nuevos productos, 28.10
  - visión de futuro, 58.3
- debate. *Ver* Negociación, 37
- debilidades
  - carecer de habilidades muy importantes, 54.6
  - compensar, 54.7
  - puntos ciegos, 108.7
  - Ver también* Introducción
- decir que no, 62.9, 66.5
- declaración de intenciones, 65.1
- defensor(a)/mentor(a)
  - a la misma persona demasiado tiempo, 115.1
  - independencia de, 115.5, 115.9
  - modelos de conducta adicionales, 115.4
  - usar excesivamente, 115.6
- Deficiencias de habilidades clave, 113
  - evaluación, 113.1-3
  - identificar habilidades, 113.9-10
  - observar a los expertos, 113.7
  - Ver también* Habilidades funcionales y técnicas, 24
- definición de objetivos
  - administración del tiempo, 62.1
  - carrera, 35.10
  - claridad, 35.5, 162.1
  - conseguir apoyo, 52.5
  - desafiantes, 36.3
  - evaluación del éxito, 35.2
  - expectativas realistas, 117.5
  - flexibilidad, 35.8
  - hacer un seguimiento del progreso, 35.6
  - igualdad de oportunidades, 35.4
  - involucrar a su gente, 35.3
  - prioridad, 50.2
  - trabajar fuera de los límites, 53.6
- definición del problema
  - buscar patrones, 17.3
  - centrarse en las soluciones, 32.10
  - dónde comenzar, 51.1
  - formular preguntas, 2.5, 14.5
  - impaciencia, 41.7, 51.2
  - lluvia de ideas, 14.7
  - se precipita al sacar conclusiones, 107.9
  - visualizar, 2.6
- deja las cosas para mañana
  - calidad de las decisiones, 16.2
  - evite tener que optar, 50.9
  - resultados irregulares, 43.3, 53.8
  - tomar medidas, 1.1
- delatar
  - ceñirse a los detalles, 4.2
  - coraje, 27.8
  - dilema ético, 29.8
- Delegación, 18
  - beneficios de, 18.1
  - controlar todos los detalles, 18.8
  - para desarrollar, 18.9
  - qué delegar, 18.4
  - Ver también* Administración excesiva, 117
- delegar
  - conceder autoridad, 39.5
  - desarrollo, 19.6
  - desarrollo e integración de equipos, 110.8
  - gestionar de forma remota, 59.6
  - planificación, 62.5
  - sin autoridad, 117.6
- Demasiado ambicioso, 103
  - colabora con sus superiores por un puesto, 103.7
  - compartir la atención, 103.9
  - insistir demasiado en dedicarse a lo que le interesa, 103.3
  - promocionarse demasiado, 103.2
  - Ver también* Ambición de hacer carrera, 6
  - Ver también* Equilibrio entre trabajo y vida personal, 66

Dependencia excesiva de una sola habilidad, 116  
 cambio de asignación, 116.1  
 intercambio de conocimiento, 116.7  
*Ver también* Autodesarrollo, 54  
*Ver también* Habilidades funcionales y técnicas, 24

Dependencia jerárquica excesiva, 115  
 establecer independencia, 115.9  
 pasar al punto siguiente, 115.10  
 utilizar demasiado a un(a) defensor(a), 115.6  
 varios defensores(as), 115.4  
*Ver también* Relación con jefes, 4

desarrollar a las personas  
 comunicar expectativas, 13.2  
 motivar estableciendo metas, 36.3  
*Ver también* Desarrollo de colaboradores directos y otros, 19

desarrollo  
 el trabajo que menos contribuye al desarrollo, 6.9  
 plazos realistas, 13.3  
 servir en el grupo de trabajo, 46.10  
*Ver también* Autodesarrollo, 54  
*Ver también* Desarrollo de colaboradores directos y otros, 19  
*Ver también* *Introducción; Apéndice C*

Desarrollo de colaboradores directos y otros, 19  
 comentarios eficaces, 19.3  
 delegar, 19.6  
 invertir tiempo, 19.2  
 plan de desarrollo, 19.4  
 retarlos, 19.7, 19.9

descarrilamiento. *Ver* *Introducción*

desorganizado  
 clasificar prioridades, 102.3  
 desorden, 102.5  
 establecer prioridades exigentes, 51.10  
 falta de confianza, 102.10  
 toma de decisiones oportuna, 16.3

Determinación del carácter de las personas, 56  
 diferenciar competencias, 56.4  
 juicio inicial, 56.10  
 parcialidad, 56.1  
 tomar decisiones difíciles que afectan a las personas, 56.6  
*Ver también* Incapacidad para dotar de personal de forma eficaz, 111

diagrama de causa-efecto, 2.6, 14.4  
 diagrama de Ishikawa, 2.6, 14.4

diferencias, resolver  
 arbitraje, 12.8  
 causa común, 65.2  
 compostura, 11.3  
 conflicto de organización, 12.10  
 cooperar, 12.1  
 reducir el conflicto, 12.4

dificultades con las relaciones interpersonales, 112.7

digno(a) de confianza, 29.10, 29.12

dimensiones culturales, 166.10  
 adscripción/logro  
 control interno/externo específico(a)/difuso(a)  
 individualista/colectivista  
 neutro(a)/afectivo(a)  
 pasado, presente, futuro  
 universalista/particularista

Dirección de personas, 20  
 contribuidor individual, 20.9  
 delegar en los demás, 20.4  
 evaluar estilo de gestión, 20.1-2, 20.5  
*Ver también* Administración excesiva, 117

directriz, 104.8

discriminación. *Ver* estereotipar

diseñar procesos. *Ver* Sistemas de trabajo total, 63

distante, 104.6

diversidad  
 añadir valor, 166.5  
 aumentar la diversidad cultural, 166.6  
 contratar clones, 111.7  
 desarrollo y, 19.5

doble moral, 22.6

emociones  
 controlar las reacciones, 9.4  
 desencadenantes, 4.6, 107.2  
 durante los comentarios, 13.7  
 ejercicio de alivio, 11.10  
 huir o luchar, 107.1  
 respuestas instantáneas, 40.9  
 saber de qué pie cojean los demás, 36.4  
 situaciones de conflicto, 12.5  
 tácticas dilatorias, 107.4  
 toma de decisiones y, 30.1

- empatía, falta de, 7.4
- empleados
  - dar demasiada información, 27.11
  - diversidad, 21.1
  - mensajes contradictorios, 65.4
  - motivaciones, 36.11
  - movimiento, 25.12
  - normas de comunicación, 13.2
  - plazos para la mejora, 13.3
  - vínculo de satisfacción de los clientes, 15.11
- empresa
  - coincidencia de valores con, 22.5
  - complejidad, 52.2
  - misión y visión, 65.2
  - políticamente complejo(a), 48.4
  - sacar adelante el trabajo, 119.4
- Empuje por obtener resultados, 53
  - estrés, 53.10
  - reunir los recursos más importantes, 53.4
  - riesgos calculados, 53.7
  - trabajar fuera de los límites, 53.6
  - Ver también* Problemas de desempeño, 118
- Energía en el proyecto, 164
  - actitud, 164.10
  - comunicación entre el trabajo y la vida personal, 164.9
  - fatiga, 164.2
  - planes de contingencia, 164.7
  - Ver también* Perseverancia, 43
- enseñar a los demás
  - al delegar, 18.5
  - en vez de exigirlo, 41.7
  - mejores habilidades de comunicación, 33.6
  - para mejorar su propio aprendizaje, 24.10, 40.8, 61.9
- entrevistar
  - formación, 56.9
  - intuición, 111.2
  - perfeccionar las habilidades, 25.2
  - visión a largo plazo, 111.4
- Equidad con colaboradores directos, 23
  - compartir información, 23.1
  - conflictos, 23.6
  - criterios de justicia, 23.7, 23.9
  - parcialidad, 23.4
- equilibrio
  - contradicciones/paradoja, 40.2
  - pensamiento y acción, 1.2, 17.5
  - trabajo/vida personal, 66.2
- Equilibrio entre trabajo y vida personal, 66
  - decir que no, 66.5
  - definir equilibrio, 66.2
  - programar puntos de inflexión, 66.7
  - vivir el presente, 66.3
  - Ver también* Demasiado ambicioso, 103
- equipo virtual, 60.13
  - Ver también* Manejo a través de sistemas, 59
- equipos
  - compartir el mérito, 29.11
  - conocer los intereses personales, 7.3
  - contratar, 111.6
  - creativo(a), 14.6
  - delegar, 117.3
  - diversidad de antecedentes, 32.7
  - diversidad de géneros, 21.4
  - divertirse, 110.12
  - estudiar equipos con excelentes resultados, 111.8
  - excelentes resultados, 110.4
  - gerente con dificultades, 53.5
  - inspirador, 110.5
  - objetivos realistas, 117.5
  - subir de nivel en cuanto a habilidades, 117.1
  - tareas exigentes, 111.9
  - tomar medidas con el equipo heredado, 111.5
- errores y fracasos
  - administración de innovaciones, 28.7
  - asumir la responsabilidad, 29.5
  - autosuficiencia, 57.5
  - defensor(a) y, 115.5
  - demasiado prudente, 16.4
  - experimentos y pruebas, 32.9
  - oportunidades de aprender, 1.5
  - político(a), 12.10
  - ponerse en el peor de los casos, 8.2
  - postura filosófica ante, 2.7
  - procurar aprender ante, 36.1, 60.4, 110.5
  - revelar, 44.7
  - tomarse tiempo para pensar, 30.2
- es adicto al trabajo, 66.9
- Es competitivo
  - con compañeros, 42.5, 42.7
  - ventaja, 58.12
- es muy hábil ante lo confuso
  - administración de innovaciones, 28.9
  - agilidad organizativa, 38.8, 38.10
  - agudeza política, 119.6
  - compañeros, 42.4
- establecimiento de prioridades
  - administración del tiempo, 62.3
  - comprometerse excesivamente, 102.7
  - elegir las batallas adecuadas, 43.6
  - pensar en el futuro, 65.9
  - pocos e importantes, 53.1
  - preferencias personales, 102.6
  - problemas con, 118.1

- Establecimiento de prioridades, 50
  - centrarse en pocas cosas muy importantes, 50.3
  - enumerar objetivos, 50.2
  - sopesar opciones, 50.7
  - tomar medidas, 50.5
  - Ver también* Mal administrador, 102
- estereotipar
  - cultural, 166.3
  - grupos, 10.6, 21.6, 64.3
  - parcialidad, 21.5
- estrategias alternativas
  - Ver Introducción*
  - estrategias para suplir una debilidad consigo mismo(a)
  - estrategias para suplir una debilidad empleando gente
  - estrategias para suplir una debilidad empleando tareas
  - soluciones para mejorar los resultados negativos del cambio
- estrecho(a) de miras, 21.9
- estrés
  - contexto internacional, 164.8-9
  - desarrollo y, 19.7
  - ejercicio, 11.10
  - emociones, 107.1
  - estudio del estrés de AT&T, 66.1
  - gestionar, 2.8, 53.10
  - mantener la compostura, 112.2
  - presión temporal, 16.8
  - rendimiento, 118.10
- ética
  - delatar, 29.8
  - normas de confianza, 29.3
  - relación con jefes, 4.2
  - revelar, 44.8
- Ética y valores, 22
  - doble moral, 22.6
  - se quedó en el pasado, 22.8
  - intonía con la empresa, 22.5
  - Ver también* Falta de ética y valores, 109
- evaluación
  - actitudes defensivas y, 45.10, 55.10
  - arrogancia y, 41.5
  - buscar
    - aumenta la comprensión, 55.1
    - baño de realidad, 103.4
    - de las personas que mejor lo(a) conocen, 55.4
    - influencia sobre los demás, 45.2
    - más de una fuente, 55.3
    - perspectiva, 4.5
    - puntos ciegos, 54.9
  - directrices para eficacia, 19.3, 35.7
  - entregar resultados
    - indeciso(a), 13.1
    - proceso de mejorar o abandonar, 13.4
    - ser conciso(a), 34.3
    - su responsabilidad, 56.6
  - examen de habilidades, 54.1
  - interpretación de hágalo usted mismo, 55.8
  - mujeres y minorías, 13.1, 21.7
  - plan de desarrollo y, 19.4
  - planificación, 47.9
  - recibir
    - aceptar inicialmente como correcto, 108.3
    - capacidad para escuchar, 33.7
    - reacción defensiva, 108.2
  - reflexionar sobre, 108.4
  - relaciones dañadas, 13.8
  - resultados, 55.5
  - tres clases de comentarios, 55.7
  - tres formas de conseguir mejores comentarios, 55.6
  - Ver también* evaluación de 360°
- evaluación de 360°
  - actitudes defensivas y, 108.1
  - arrogancia y, 104.1
  - cada dos años, 19.3
  - confidencial más exacto, 55.2
  - de las personas que mejor lo(a) conocen, 55.4
  - determinar fortalezas y debilidades, 6.1
  - diagnosticar problemas, 109.1
  - examen de habilidades, 54.1
  - falta de sensibilidad y, 112.1
- evaluación del rendimiento
  - desacuerdos, 13.6
- evaluar
  - compañeros, 42.3
  - fuentes de ayuda, 38.5
  - grupos, 64.5
  - otros, 56.2, 56.7-8
- evitar
  - conflicto, 29.6, 43.2, 105.5
  - riesgo, 51.9

- experimentar
  - aprendizaje personal, 106.5
  - asumir un riesgo, 14.9
  - ciclo de aprendizaje, 32.4
  - tecnología, 61.7
- factores y grupos. *Ver Introducción*
- Falta de compostura, 107
  - control de los impulsos, 107.3
  - enfrentarse a las emociones, 107.1
  - hacer frente a la crítica, 107.6
  - puntos de activación de emociones, 107.2
  - represalias, 107.8
  - Ver también* Compostura, 11
- Falta de ética y valores, 109
  - acciones y posturas contradictorias, 109.3-4
  - claridad de valores, 109.6
  - conflictos de valores, 109.7
  - diagnosticar el problema, 109.1
  - se quedó en el pasado, 109.10
  - Ver también* Ética y valores, 22
- familia
  - aventuras que abren la mente, 46.7
  - equilibrio, 66.2
  - vida personal, 66.6
- flexible
  - de manera interpersonal, 31.1
  - de manera situacional, 40.1
  - métodos, 163.2
  - objetivos, 35.8
  - proceso, 48.10
  - se aferra a antiguas costumbres, 118.8
- forjar buenas relaciones
  - falta de sensibilidad, 112.5
  - negociar y, 37.1
  - primeros tres minutos, 31.3
- fortalezas
  - fuera del trabajo, 66.4
  - sacar partido, 54.4
  - uso excesivo, 40.3, 54.5
  - vender barato, 6.1
  - Ver también* *Introducción*
- fortalezas y debilidades
  - evaluación, 4.5, 55.4-5
  - evaluación personal, 20.1
  - revelar, 44.6
  - Ver también* *Introducción*
- franqueza, 119.5
- funciones
  - grupo, 64.7
  - identificar, 60.9
- generar confianza, 1.4
- gerencia, alta
  - influir, 28.11
  - menejo de, 119.9
  - pedir consejo a, 8.7
  - preguntas difíciles de, 8.6
  - presentaciones a, 48.3
  - proyección ascendente, 103.7, 103.9
  - sensibilidades, 12.10
  - tensión alrededor de, 3.7
  - vender la visión de la gerencia, 40.4
- gestión a distancia
  - Ver* Manejo a través de sistemas, 59
- gestión de proyectos
  - dejar las cosas para más adelante, 16.2
  - delegar, 39.5
  - establecer puntos de control, 41.8
  - habilidad organizativa, 1.1
  - multitarea, 35.11
  - objetivos y medidas, 39.1
  - planificación, 47.1-2
  - recursos, 35.13
- gestión del cambio, 65.3
  - adaptarse a los cambios, 13.5, 101.1
  - dejar pasar, 2.9
  - liderar el cambio, 28.11
  - oponerse a los cambios, 101.2
  - organizativo, 65.3
  - se adapta a los cambios sin dificultad, 101.9
- gestión total de calidad (TQM)
  - Ver* Sistemas de trabajo total, 63
- gestionar
  - administración excesiva, 117.1
  - agudeza estratégica, 58.3
  - capacidad para escuchar, 7.1
  - comunicar expectativas, 13.2
  - delegar, 18.1, 18.6
  - desarrollar a los demás, 19.1
  - estilo de gestión, 20.1, 20.5
  - exponer comentarios, 13.3
  - gestión a distancia, 59.5-6
  - habilidades de las personas, 110.3
  - luchar, 53.5
  - sensibilidad, 112.9
- grupos
  - creatividad, 14.6, 14.8
  - rendimiento, 21.4
  - trato equitativo, 21.6, 21.8, 23.2, 23.4
  - Ver también* Comprensión de otras personas, 64
- habilidad de informar
  - contradictorio, 165.5
  - oportunidad, 16.9

- Habilidad de informar, 27
  - contradictorio, 27.5
  - dar demasiada información, 27.11
  - principios fundamentales, 27.4
  - selectivo(a), 27.7
- Habilidad de motivar personas, 36
  - delegar, 36.10
  - objetivos exigentes, 36.3
  - principales motivadores, 36.2
  - Ver también* Incapacidad de formar equipos, 110
- Habilidad organizativa, 39
  - delegar, 39.5
  - establecer objetivos, 39.1
  - planificación, 39.2
  - Ver también* Mal administrador, 102
- Habilidad para relacionarse con sus compañeros, 42
  - conflictos, 42.9
  - es competitivo, 42.5
  - es muy hábil ante lo confuso, 42.4
  - influir, 42.1
- habilidades
  - categorizar, 54.2
  - uso excesivo, 40.3
- habilidades de comunicación
  - adaptarse al público, 106.3
  - ambiente internacional
    - entablar diálogo, 162.8
    - estilo, 163.3
    - habilidad de informar, 165.2, 165.4
    - tecnología, 165.1
  - delegar, 18.2
  - escrito, 59.7, 67.3
  - habilidades, 20.3
  - principio de equidad, 12.7
  - principios fundamentales, 27.4
  - Ver también* Comunicación escrita, 67
  - Ver también* Habilidades para hacer presentaciones, 49
  - Ver también* Manejo de visión y propósito, 65
- Habilidades de mando, 9
  - coraje, 9.1
  - enfrentamiento, 9.6
  - liderazgo en crisis, 9.8
  - presencia, 9.10
- Habilidades de posicionamiento
  - organizativo, 165
    - contacto frecuente con oficina central, 165.9
    - es muy hábil ante lo confuso, 165.8
    - habilidad de informar, 165.2-3, 165.6
    - habilidades de comunicación, 165.2
    - tecnología de comunicaciones, 165.1
    - Ver también* Agilidad organizativa, 38
- Habilidades funcionales y técnicas, 24
  - aprender lo importante, 24.5
  - enseñar a los demás, 24.10
  - mantenerse al corriente, 24.3
  - Ver también* Deficiencias de habilidades clave, 113
  - Ver también* Dependencia excesiva de una sola habilidad, 116
- habilidades para desvincularse, 62.10
- Habilidades para hacer presentaciones, 49
  - atraer la atención, 49.10
  - miedo escénico, 49.6
  - normas básicas de puesta en escena, 49.7
  - preparar, 49.1-2
  - responder preguntas, 49.5
- habilidades para resolver problemas, 14.4
- honradez
  - con empleados problemáticos, 13.1
  - en la toma de decisiones, 17.1
  - sobre uno(a) mismo(a), 20.1, 56.2
- Humildad, 167
  - defensivo, 167.14
  - degradar a los demás, 167.5
  - insensible, 167.7
  - inteligencia social, 167.15
  - sensibilidad hacia el público, 167.4
  - Ver también* Arrogante, 104
- Humor, 26
  - ofensivo(a), 26.2
  - reírse de sí mismo(a), 26.3
  - sarcasmo, 26.4
  - tácticas básicas, 26.8
- impaciencia
  - capacidad para escuchar, 33.3
  - centrado(a) en los resultados, 51.2
  - desencadenantes, 41.4
  - retrasar la gratificación, 11.4
  - soluciones precipitadas, 41.7
- Incapacidad de aprendizaje, 106
  - ampliar horizontes, 106.10
  - aprender de los demás, 106.4
  - experimentar, 106.5
  - método, 106.1
  - zona en la que se siente cómodo(a), 106.2
  - Ver también* Aprendizaje personal, 45

- Incapacidad de formar equipos, 110
  - asignar funciones en el equipo, 110.6
  - delegar, 110.8
  - estudiar características de los equipos, 110.4
  - hacer equipo lleva más tiempo, 110.2
  - liderar, 110.13
  - valor en equipos, 110.1
  - Ver también* Creación de equipos eficientes, 60
  - Ver también* Delegación, 18
  - Ver también* Desarrollo de colaboradores directos y otros, 19
  - Ver también* Habilidad de motivar personas, 36
- Incapacidad para dotar de personal de forma eficaz, 111
  - corto(a) de miras, 111.4
  - decir que no, 111.10
  - diversidad, 111.7
  - técnicas para entrevistar, 111.2
  - Ver también* Contratación y dotación de personal, 25
  - Ver también* Determinación del carácter de las personas, 56
- Incapaz de adaptarse a las diferencias, 101
  - centrado(a) en la zona en la que se siente cómodo(a), 101.6
  - posturas inflexibles, 101.4
  - resistencia selectiva, 101.5
  - resistir a ideas nuevas, 101.2
  - Ver también* Manejo de la diversidad, 21
  - Ver también* Manejo de la paradoja, 40
- incertidumbre
  - dejar perder el control, 2.3, 2.9
  - estrés, 2.8
  - planificación estratégica, 58.6
  - reacción ante el cambio, 40.9
- incrementalismo, 2.1
- influir
  - compañeros, 42.1
  - desarrollo y, 19.8
  - Ver también* Habilidad de motivar personas, 36
  - Ver también* Negociación, 37
- Ingenio transcultural, 162
  - aclarar objetivos, 162.1
  - manejar la jerarquía, 162.9
  - negociar para conseguir recursos, 162.3
  - trabajar fuera de los límites, 162.6
  - Ver también* Aprendizaje al vuelo, 32
  - Ver también* Habilidad organizativa, 39
  - Ver también* Manejo de la diversidad, 21
- iniciativa
  - empezar desde abajo, 1.5
  - llamar la atención, 6.7
  - zona en la que se siente cómodo(a), 6.4
- insensible
  - culturalmente, 163.3
  - detonantes de compasión, 10.7
  - estilo, 31.2
- Insensible a los demás, 112
  - compostura, 112.2
  - evaluación, 112.1
  - forjar buenas relaciones, 112.5
  - ignorar, 112.10
  - importancia de la sensibilidad, 112.9
  - terco(a), 112.4
  - Ver también* Accesibilidad, 3
  - Ver también* Compasión, 10
- inspira, 36.1, 65.6
- Integridad y confianza, 29
  - admitir los errores, 29.5
  - influencia de las acciones, 29.10, 29.12
  - normas básicas sobre compartir información, 29.4
  - observar una normas básicas de confianza, 29.3
  - Ver también* Abuso de confianza, 105
- inteligencia emocional
  - Ver* Astucia en las relaciones interpersonales, 31
  - Ver* Capacidad para escuchar, 33
  - Ver* Comprensión de otras personas, 64
  - Ver* Determinación del carácter de las personas, 56
  - Ver* Manejo de conflictos, 12
- inteligencia, reconocer, 25.1
  - Ver también* Capacidad intelectual, 30
- inteligencia social, 167.15
- internacional
  - cursos, 166.8
  - evaluaciones de servicios, 166.9
  - Ver también* Áreas de enfoque global, 161-167
- intuición, 111.2
- jerarquía, 162.9
- lenguaje corporal
  - accesibilidad, 3.5
  - actitudes defensivas y, 108.10
  - arrogancia y, 104.3, 167.2
  - astucia en las relaciones interpersonales, 31.6
  - capacidad para escuchar y, 33.8
  - interpretar a los demás, 48.6
  - reconocer, 9.4

- liderazgo
  - autosuficiencia, 163.6
  - cambiar de líder, 65.3
  - coraje, 9.1
  - crisis, 9.8
  - detractores, 9.3
  - enfrentamiento y, 9.6
  - inteligencia social, 167.15
  - líder del equipo, 60.12
  - líder del equipo virtual, 60.13
  - método, 162.10
  - modelo de comportamiento, 110.13
  - pasión por, 9.9
  - posturas firmes, 9.2
  - presencia, 9.10
- limitaciones y topes de carrera
  - Ver Introducción*
- limitaciones y topes. *Ver Introducción*
- lo(a) paraliza el análisis, 1.3, 16.4, 17.3, 51.6
- Mal administrador, 102
  - administración del tiempo, 102.2
  - desorden, 102.5
  - se abruma, 102.7
  - tareas administrativas, 102.9
  - Ver también* Administración del tiempo, 62
  - Ver también* Habilidad organizativa, 39
  - Ver también* Planificación, 47
- Manejo a través de sistemas, 59
  - analizar tecnología remota, 59.9
  - comunicar la visión, 59.5
  - delegar, 59.6
  - es muy hábil ante lo confuso, 59.3
- Manejo de conflictos, 12
  - principio de equidad, 12.7
  - reacciones emocionales, 12.5
  - tensiones crecientes, 12.3
- Manejo de la diversidad, 21
  - caso de negocio para, 21.1
  - experiencias limitadas, 21.10
  - parcialidad, 21.5
  - Ver también* Incapaz de adaptarse a las diferencias, 101
  - Ver también* Sensibilidad transcultural, 166
- Manejo de la paradoja, 40
  - equilibrio, 40.2-3
  - reacción emocional, 40.9
  - transición cómoda, 40.1
  - transiciones difíciles, 40.5
  - Ver también* Incapaz de adaptarse a las diferencias, 101
- Manejo de situaciones ambiguas, 2
  - definición del problema, 2.5
  - pasos incrementales, 2.1
  - realizar tareas, 2.10
- Manejo de visión y propósito, 65
  - cambiar de líder, 65.3
  - comunicar, 65.1, 65.10
  - ofrecer una hoja de ruta, 65.2
  - resistencia, 65.7
- medidas negativas, tomar, 34.7
- mejora continua
  - Ver* Sistemas de trabajo total, 63
- mejora del sistema
  - mejora continua, 63.6
  - orientación hacia el cliente, 63.2, 63.8-9
  - proceso creativo, 14.8, 28.4
- mentor
  - buscar, 4.5, 6.2, 22.9, 40.7, 52.10, 103.5
  - observar, 44.4, 45.3
  - orientación, 19.1, 19.5, 117.7
  - programa, 19.3
- Método de sesión de ejercicios, 63.10
- métodos de lluvia de ideas, 14.7-8
- miedo escénico, 49.6
- motivación
  - capacidad para escuchar, 110.3
  - clima de innovación, 60.4
  - comentarios sobre el proceso, 35.7
  - definición de objetivos, 35.3
  - delegar, 18.1, 18.3
  - diversidad y, 21.1
  - equipos virtuales, 60.13
  - habilidad de informar, 27.2
  - misión y visión, 65.6
  - principales motivadores, 110.7
- multitarea, 35.11
- necesidades de desarrollo, determinar
  - Ver Introducción*
  - para adquirir una habilidad
  - reducir el ruido
- Negociación, 37
  - empezar poco a poco, 37.1
  - negociaciones tensas, 37.5
  - posiciones inflexibles, 37.2, 37.4
  - reacciones emocionales, 37.6
- negociaciones tensas, 31.10, 37.5
- neutralizar la falta de habilidad.
  - Ver Introducción*
- No estratégico, 114
  - delegar lo táctico, 114.5
  - no es un visionario, 114.3
  - prefiere lo sencillo, 114.7
  - rechaza la estrategia, 114.2
  - Ver también* Agudeza estratégica, 58
- ocupado(a)
  - atrapado por ciertas actividades, 50.3
  - equilibrio entre trabajo y vida personal, 66.3

- tomarse el tiempo necesario para delegar, 18.1
- tomarse el tiempo necesario para desarrollar, 19.1
- Organización Internacional de Normalización
  - Ver Sistemas de trabajo total, 63
- orientación
  - dedicar tiempo, 19.1
  - delegar, 18.5
  - guía externa, 60.11
  - pasando sus fortalezas, 117.7
- Orientación hacia el cliente, 15
  - cadena servicio-beneficio, 15.11
  - expectativas, 15.4
  - mantener el contacto, 15.1
  - quejas, 15.2
- orientación hacia los detalles
  - al delegar, 18.3, 47.10
  - debilidad, 54.5
  - dirigir a personas creativas, 28.3
  - en presentaciones, 8.3, 8.5, 27.6, 49.7
  - equilibrar los detalles y los conceptos, 40.2
  - escribir, 67.4
  - gestor(a) detallista, 4.9
- Orientado a la acción, 1
  - deja las cosas para mañana, 1.1
  - organización, 1.8
  - perfeccionista, 1.2
- otorgar poder a los demás al delegar, 20.4, 36.10
- Paciencia, 41
  - capacidad para escuchar, 41.1
  - detonantes de la impaciencia, 41.4
  - señales corporales, 41.2
  - soluciones precipitadas, 41.7
- parcialidad
  - estereotipar, 21.5
  - estudiar las diferencias de los demás, 56.1
  - mostrar compasión, 10.6
  - pedir opinión, 23.4
  - soluciones preferidas, 51.3
  - toma de decisiones, 17.1
- pasión por el trabajo
  - identificar, 57.9
  - perder, 1.6
- perfeccionista
  - controlar, 11.6
  - creatividad y, 14.1
  - delegar, 18.10
  - evitar la ambigüedad, 1.2
  - lo(a) paraliza el análisis, 51.6
  - objetivos realistas, 117.5
  - para tomar acción, 2.2
  - toma de decisiones oportuna, 50.5
- perfil de éxito
  - desarrollar lo que es importante, 54.3
  - diferenciar competencias, 56.4
  - enumerar necesidades, 6.5
  - visión a largo plazo, 25.8, 111.4
- Perseverancia, 43
  - alternar enfoques, 43.1
  - completar tareas, 43.9
  - hacer frente a la resistencia, 43.2, 43.4
- perspectiva
  - estratégico(a), 58.4
  - principiantes, 101.7
  - solicitar comentarios, 4.5
- Perspectiva, 46
  - buscar la más amplia exposición, 46.9
  - plantear perspectivas futuras, 46.1
  - preguntar a personas que no son expertas, 46.4
- perspectiva sobre personas/eventos, 34.8
- plan de acción, estrategias para
  - Ver *Introducción*
  - buscar una alternativa
  - compensar
  - desarrollar
  - sustituir
  - vivir con ello
- plan de desarrollo. Ver *Introducción*
  - crear. Ver *Apéndice C*
  - aprender de las autobiografías y biografías
  - aprender de los demás
  - aprender de un curso
  - crear el plan
  - elegir bien
  - hacer un seguimiento del progreso
  - intentar tareas que constituyen un reto
  - leer sobre la necesidad
  - recibir comentarios
  - ser específico(a)
- planificación
  - esquema temporal, 62.2
  - exponer el trabajo, 39.2
  - plan de contingencia, 52.8
- Planificación, 47
  - asignar tareas a las personas, 47.6
  - exponer las tareas, 47.1
  - objetivos y medidas, 47.3
  - supervisar el progreso, 47.8
  - Ver *también* Mal administrador, 102
- política
  - agilidad organizativa, 12.10, 28.9
  - agudeza política, 34.6, 48.2, 48.6, 119.3
  - ambicioso(a), 103.2
  - sacar adelante el trabajo, 48.4

- posturas difíciles, adoptar
  - contexto internacional, 163.6
  - coraje, 57.1
  - preparar los argumentos, 9.2
  - presentar los argumentos, 43.5
- predicar con el ejemplo
  - contradictorio, 22.1
  - exponer la visión de los demás, 40.4
  - misión y visión, 65.4
- preguntas, responder
  - durante las presentaciones, 49.5
  - ensayar, 8.3
  - normas para responder, 57.7
  - preparar, 8.6
- preocupación, demostrar, 7.8
- preocuparse mucho por todo, 1.3, 16.10
- Preocupación por los colaboradores directos, 7
  - capacidad para escuchar, 7.1
  - compartir y revelar, 7.2
  - demostrar preocupación, 7.8
  - Ver también* Insensible a los demás, 112
- preocuparse por los demás
  - capacidad para escuchar, 10.2-3, 33.2
  - comprensión de otras personas, 10.1
- presentaciones
  - adaptarse al público, 45.1
  - informar a los superiores, 48.3
  - presencia personal, 9.10
  - visitar el entorno, 8.4
- presión
  - conductas demasiado repetidas, 40.3
  - deje que se desarrolle, 11.11
  - producir resultados, 53.10
  - tiempo, 16.8
- Problemas de desempeño, 118
  - anquilosado en viejos hábitos, 118.8
  - deja las cosas para más adelante, 118.2
  - estrés, 118.10
  - manejo de recursos críticos, 118.4
  - riesgos calculados, 118.7
  - Ver también* Empuje por obtener resultados, 53
- público, adaptarse a
  - estilo inflexible, 27.10
  - método de entrega, 112.3
  - observar reacciones, 106.3
  - variar dependiendo de la situación, 48.2
- puntos ciegos
  - evaluación, 55.7
  - puntos débiles, 54.9, 108.7
- reaccionar de forma exagerada, 40.9
- recibir a los nuevos empleados, 25.12
- reciprocidad, 64.8
- recompensar a las personas, 35.9
- recursos
  - datos sobre coste, 35.13
  - gestionar, 53.4
  - internacional, 163.5
  - limitado(a), 39.7
  - negociar para, 39.3
  - planificación, 47.1
- reírse de sí mismo(a), 26.3
- Relación con jefes, 4
  - debates basados en soluciones, 4.9
  - desencadenantes de emociones, 4.6
  - despersonalizar, 4.3
  - Ver también* Dependencia jerárquica excesiva, 115
- relaciones
  - compañero, 103.7
  - cooperativo(a), 12.1
  - dañado, 13.8
  - equidad, 38.4
  - equipos, 110.6
  - grupo, 64.8
  - Ver también* Habilidad para relacionarse con sus compañeros, 42
  - Ver también* Relación con jefes, 4
- relaciones con los clientes
  - clientes de todo el mundo, 161.8
  - el cliente es lo primero, 63.3
  - enumerar puntos favorables, 63.9
  - enumerar puntos problemáticos, 63.8
  - excede las expectativas, 63.2
  - pedir sugerencias, 63.5
  - prometer demasiado, 29.2
- represalias, 11.7
- resistencia
  - a la misión y la visión, 65.7
  - a las nuevas ideas, 101.2, 108.6
  - selectivo(a), 101.5
- Resolución de problemas, 51
  - definir el problema, 51.1
  - lo(a) paraliza el análisis, 51.6
  - método, 51.8
  - pedir su opinión a los demás, 51.5
- responsabilidad. *Ver* Autosuficiencia, 57
- respuestas viscerales, 108.9
- resultados
  - aprender de las experiencias, 32.4
  - conseguir recursos, 118.4
  - impaciencia, 51.2
  - riesgos, 118.7

resultados del trabajo  
   está agotado, 43.10  
   evaluación, 13.1  
   niveles de rendimiento, 13.2  
   no tiene dedicación, 1.10  
   plazos de desarrollo, 13.3  
   prosperar, 103.1  
   última oportunidad, 13.9

retar a los demás  
   definir expectativas, 13.2  
   delegar, 19.6  
   planificación del desarrollo, 19.4, 19.7  
   reciclaje, 25.13

revelación  
   áreas para revelar, 104.6  
   compartir el pensamiento, 7.2  
   límites, 44.10

riesgo  
   ampliar la zona en la que se siente  
     cómodo(a), 1.5, 40.6, 57.8  
   contexto internacional, 163.6-7  
   coraje, 115.7  
   delegar, 18.10  
   entorno de bajo riesgo, 106.9  
   evitar, 1.5, 51.9  
   experimentar, 14.9  
   liderazgo, 9.1  
   revelación, 44.2  
   timidez, 3.8  
   tolerancia con los errores, 53.7

rígido  
   estilo de información, 27.10  
   posiciones, 37.2, 37.4  
   posturas sobre valores, 101.4  
   punto de vista, 112.4, 119.10

rutina  
   ampliar el repertorio, 106.6  
   defensor(a)/mentor(a), 115.1  
   equipo, 60.4  
   servicio de atención al cliente, 15.6

sarcasmo, 26.4

se amolda. *Ver* Manejo de la paradoja, 40

se precipita al sacar conclusiones, 11.9, 112.6

se quedó en el pasado  
   cambiar valores, 22.8  
   resistirse a ideas nuevas, 101.2

selección  
   *Ver* Contratación y dotación de personal, 25  
   *Ver* Determinación del carácter de las  
     personas, 56

sensibilidad  
   importancia de, 112.9  
   tratar con ejecutivos, 119.9

Sensibilidad transcultural, 166

aumentar su experiencia, 166.6  
 estereotipar, 166.3  
 formular preguntas, 166.1  
 las siete principales dimensiones culturales,  
   166.10  
 reconocer diferencias, 166.2  
*Ver también* Accesibilidad, 3  
*Ver también* Comprensión de otras  
   personas, 64  
*Ver también* Manejo de la diversidad, 21

servicio de atención al cliente.  
   *Ver* Orientación hacia el cliente, 15

Sistemas de trabajo total, 63  
   orientado(a) hacia el cliente, 63.2  
   pedir sugerencias, 63.5  
   prácticas recomendadas, 63.10  
   tener cuidado con, 63.11

situaciones ambiguas. *Ver* Manejo  
   de situaciones ambiguas, 2

Six Sigma. *Ver* Sistemas de trabajo total, 63

subcontratación  
   exámenes de antecedentes, 25.11  
   tendencias, 46.1

sustituir por falta de habilidad  
   *Ver* Introducción

tareas, completar 2.10, 43.9

tareas para desarrollarse  
   *Ver* Introducción

tecnología  
   para comunicación, 165.1  
   *Ver también* Aprendizaje técnico, 61

terco(a), 112.4

timidez  
   franqueza, 112.7  
   hacer el primer movimiento, 31.8

Toma de decisiones oportuna, 16  
   deja las cosas para mañana, 16.2  
   desorganizado, 16.3  
   habilidad de informar, 16.9  
   le lleva tiempo decidirse, 16.4

trabajar fuera de los límites, 53.6

trampa de actividad, 50.3

Traspies políticos, 119  
   compartir de manera poco apropiada, 119.7  
   es muy hábil ante lo confuso, 119.6  
   franqueza, 119.5  
   humor ofensivo, 119.2  
   tratar con ejecutivos, 119.9  
   *Ver también* Agilidad organizativa, 38  
   *Ver también* Agudeza política, 48

uso excesivo de fortalezas, compensar

*Ver Introducción*

Valentía gerencial, 34

perspectiva sobre eventos/personas, 34.8

ser directo(a), 34.3

tomar medidas negativas, 34.7

valores. *Ver* Ética y valores, 22

vende estrategia, misión, valores

adaptarse al público, 65.5

comprender el comportamiento de los  
demás, 36.11

trabajar de forma conjunta, 58.13

tratar con los detractores, 65.7

*Ver también* Manejo de visión y propósito, 65

viaje, internacional

fatiga, 164.2

planes de contingencia, 164.7

resistencia, 164.3

volar, 164.5

zona en la que se siente cómodo(a),

6.4, 51.4, 106.2

# FYI™ For Your Improvement

5.ª Edición

(Para su perfeccionamiento)

Spanish / Español

**Esta referencia fácil de usar se ha convertido en el estándar para el desarrollo del liderazgo en miles de empresas alrededor del mundo.**

*Escrito por dos de los líderes del pensamiento más respetados del mundo en el desarrollo de liderazgo basado en las aptitudes, este libro puede ayudar a cualquier adulto motivado con una necesidad de desarrollo.*

## **EL MISMO GRAN RECURSO PARA EL DESARROLLO QUE USTED SIEMPRE HA ESPERADO DE NOSOTROS Y MUCHO MÁS...**

FYI™ For Your Improvement 5.ª Edición incluye 93 capítulos, divididos en 67 Competencias Leadership Architect®, 19 Limitaciones y Topes de Carrera y 7 Áreas de Enfoque Global, que se refieren a las definiciones de “persona experta”, “persona inexperta” y “uso excesivo”, para ayudar a identificar una necesidad. El contenido de apoyo del desarrollo incluye opciones de reemplazo (reemplazan una fortaleza por una debilidad), compensadores (moderan una habilidad usada en exceso), las causas para la necesidad, el mapa (por qué la habilidad es importante), algunas soluciones (consejos), citas inspiradoras y lecturas sugeridas.

## **EL EFICAZ CONTENIDO NUEVO Y MEJORADO INCORPORADO EN LA PUBLICACIÓN DE ESTA 5.ª EDICIÓN INCLUYE:**

- Índice de palabras clave y temas de desarrollo** – rápidamente encuentre y aborde las necesidades de desarrollo con soluciones focalizadas.
- Asignaciones de trabajo para el desarrollo** – métodos prácticos para el desarrollo de habilidades en el trabajo.
- Títulos de soluciones mejorados** – señalan necesidades del desarrollo planteando una pregunta diagnóstica y una medida de acción rápidas.
- Causas adicionales de las limitaciones y los topes de carrera** – ilustran cómo el uso excesivo o la carencia de ciertas habilidades pueden generar dificultades.
- Conexiones entre competencias** – ilustran cómo varias combinaciones de aptitudes se conectan a las necesidades de desarrollo y objetivos de carrera profesional más comunes.
- Matriz de dificultades del desarrollo** – indica las dificultades que tiene una persona normal para desarrollar cualquiera de las 67 Competencias.
- Plan de desarrollo actualizado** – organice su plan en tan sólo dos páginas muy fáciles de usar.
- Lecturas sugeridas actualizadas** – cientos de los mejores y más actuales libros y artículos se alinearon con cada capítulo.

Para información adicional y publicaciones relacionadas, por favor póngase en contacto con Korn/Ferry Leadership and Talent Consulting en [business\\_office@kornferry.com](mailto:business_office@kornferry.com) o visite nuestra página web [www.kornferry.com](http://www.kornferry.com) o [www.lominger.com](http://www.lominger.com).

COPYRIGHT © 1996-2009 LOMINGER INTERNATIONAL: UNA EMPRESA KORN/FERRY.  
TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS.

Número de pieza de repetición de pedido de lominger 82056