



**Harvard
Business
Review**

Los 10 artículos esenciales para fortalecer tus habilidades directivas

Índice

1. La química del equipo es el nuevo santo grial del análisis de desempeño
2. Narrativa básica
3. Los grandes vendedores nacen, pero las grandes fuerzas de ventas se hacen
4. La empatía sigue faltando en los líderes que más la necesitan
5. Los nuevos gerentes necesitan una nueva filosofía acerca de cómo dirigirán
6. Hágase promoción sin autopromocionarse
7. Haga que la retroalimentación sea menos estresante
8. Como aprovechar mejor su día
9. 7 cosas que hacen los líderes para ayudar a que la gente cambie
10. Haga 3 cosas bien para motivar a los empleados

La química del equipo es el nuevo santo grial del análisis de desempeño

Michael Schrage

Que un equipo trabaje en común es bueno, pero que logre integrarse es un paso adelante.

Aquí le mostramos algunas ideas para alcanzar la “química” en los equipos de trabajo.



Que un equipo trabaje en común es bueno, pero que logre integrarse es un paso adelante.

Aquí le mostramos algunas ideas para alcanzar la “química” en los equipos de trabajo.

Un amigo mío, que es un talentoso diseñador de videojuegos, tenía una puntada lista para responder cada vez que los ejecutivos de empresas emergentes le preguntaban si era un jugador de equipo.

“Sí,” respondía siempre, “capitán del equipo.”

Usualmente lo contrataban.

Ser un buen miembro de equipo rápidamente se está convirtiendo tanto en un ingrediente esencial para ser contratado, como en una habilidad crítica para la misión y digna de ser medida. Recientemente pasé un fin de semana en la Sports Analytics Conference, de la Sloan School of Management del Massachusetts Institute of Technology, y me di cuenta de que el concepto de cuantificar la química de grupo –identificando los talentos, atributos y habilidades combinadas, que hacen que un equipo se desempeñe mejor que un grupo de individuos talentosos- se ha convertido en el nuevo santo grial de los análisis deportivos.

¿Cómo pueden los líderes identificar, integrar, desarrollar, entrenar y dirigir una mezcla de talentos, para convertirla en un todo que sea mediblemente mayor que la suma de sus partes? ¿Cuáles características de combinación tienen los jugadores de alto desempeño, que pueden empoderar a todos a su alrededor para superarse?

Este es el desafío que cautiva a las más brillantes mentes y las mayores billeteras en el mundo deportivo.

Por supuesto, identificar medidas al estilo de Moneyball e impulsar el desempeño individual sigue siendo vital. Sin embargo, este evento fue la primera vez que vi a muchas luminarias atléticas de primer nivel, particularmente entrenadores y directivos, hablando melancólica y ambiciosamente acerca de la alquimia analítica que puede convertir a los coequiperos en campeones.

“El siguiente paso en el análisis será cómo crear química,” dijo Phil Jackson, el antiguo entrenador de los Chicago Bulls y Los Angeles Lakers, que ha ganado la mayor cantidad de campeonatos de la NBA en la historia. Jackson me dijo que, como 11 veces campeón,

COMPENDIO

Este artículo es útil para:

- *Fomentar el trabajo en equipo.*
- *Entender y conocer nuevas tendencias.*
- *Fomentar buenas prácticas.*

“Ser un buen miembro de equipo se está convirtiendo en un ingrediente esencial para ser contratado.”

Este material es exclusivo para Clientes de DirigeHoy

Para suscribirse a nuestros servicios y soluciones corporativas, visite: www.dirigehoy.com o escriba a contacto@dirigehoy.com. DirigeHoy es un servicio de contenidos digitales comercializado por ManageTips SAPI de C.V. Se reconoce el copyright de los autores y las casas editoriales. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción o transmisión de cualquier parte de este documento, de cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico, fotostático, o de otro tipo sin el previo consentimiento por escrito de ManageTips SAPI de C.V. y sus licenciantes.

COMPENDIO

él siempre estaba buscando “lo que crea los lazos” entre jugadores y lo que puede separarlos de sus competidores. Jackson era famoso por alentar el entrenamiento de la conciencia y la meditación, para poner a sus jugadores en sincronía.

En un panel de discusión, titulado “Construyendo una Dinastía,” Jackson resaltó que él siempre estaba abierto a los números y análisis que ofrecían perspectivas prácticas en cuanto a la forma de alentar a los integrantes de su equipo, para jugar mejor en conjunto. Él observó que motivar a jugadores individuales, como Shaquille O’Neill o Kobe Bryant, era una cosa, pero identificar los ingredientes que motivaban a todos, tanto durante la práctica como en los partidos, era un desafío diferente en términos cualitativos y cuantitativos.

“Ahora deberíamos ser capaces de hacer mucho más,” dijo Jackson.

George Karl, el séptimo entrenador en la historia de la NBA en alcanzar 1,000 victorias, destacó similarmente la necesidad de que los entrenadores serios y los gerentes generales cuantifiquen lo que él llamó “teamness” (*equiposidad*). El gurú de las estadísticas, Nate Silver, quien se mudó del The New York Times a ESPN, señaló que cuantificar la química importa mucho más en deportes orientados al equipo, como el basquetbol y el fútbol americano, que en deportes con más énfasis en el desempeño individual, como el béisbol.

El gran tema emergente en la conferencia era que los cuantificadores y analistas deportivos, además de los entrenadores y gerentes generales, se están volviendo más creativos, innovadores y agresivos, al identificar no sólo las combinaciones y parejas efectivas de jugadores, sino también los ingredientes especiales que influyen en dicho éxito. Se está poniendo más atención cuantitativa al qué tanto los jugadores mejoran el desempeño de sus compañeros durante los partidos. ¿Existen situaciones particulares de juego en las que su influencia positiva o negativa sea estadísticamente pronunciada? ¿Puede ese impacto correlacionarse de forma significativa con atributos psicológicos u otras características del comportamiento? De hecho, ¿cómo pueden los entrenadores mejorar el coeficiente de “equiposidad” en el desempeño de sus jugadores?

“Las compañías de alto desempeño a nivel mundial están monitoreando y midiendo digitalmente a su gente, de forma más integral y rigurosa.”

Sobre el autor:

Michael Schrage, investigador en el Sloan School’s Center for Digital Business del MIT, es el autor de los libros “Serious Play” (Juego en Serio) y “Who Do You Want Your Customers to Become?” (¿En Quién Quiere que se Conviertan Sus Clientes?)

La idea en síntesis:

Por supuesto, la MLB, NBA, NFL y la FIFA son difícilmente análogas a las gigantes empresas globales o a las empresas emergentes del Silicon Valley. Sin embargo, las compañías de alto desempeño a nivel mundial están monitoreando y midiendo digitalmente a su gente, de forma más integral y rigurosa. Los deportes profesionales se han convertido en innovadores y adoptantes tempranos de las mediciones multidimensionales para individuos y equipos a la vez. Las compañías de Fortune 100 alguna vez invitaron a los atletas y entrenadores profesionales para que fueran conferencistas motivacionales en eventos internos; ahora, la conversación está cambiando hacia el compartir las mejores prácticas respecto al análisis.

¿Cómo podría la “equiposidad” mejorar el tiempo de arribo al mercado de los esfuerzos de desarrollo de nuevos productos? ¿Cómo podrían los Presidentes Ejecutivos y miembros de las juntas directivas, desplegar buscadores de talentos y ejecutivos de forma diferente, si la química pudiera medirse de mejor forma? Por supuesto, los equipos deportivos compiten físicamente pero, ¿qué puede significar la química cuando el trabajo de conjunto es más digital y virtual? La conferencia no ofreció ninguna respuesta concreta a éstas preguntas, pero esta es la arena donde el futuro de la cuantificación del desempeño y el trabajo de los equipos se discute. Uno puede hacer una excelente carrera conduciendo investigaciones en química física o inorgánica, pero la verdadera mina de oro postindustrial está en la vanguardista investigación en química de equipo.

“La mina de oro postindustrial está en la vanguardista investigación en química de equipo.”

© 2015 Harvard Business School Publishing Corp.
Distribuido por: The New York Times Syndicate.



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com

Este material es exclusivo para Clientes de DirigeHoy

Para suscribirse a nuestros servicios y soluciones corporativas, visite: www.dirigehoy.com o escriba a contacto@dirigehoy.com. DirigeHoy es un servicio de contenidos digitales comercializado por ManageTips SAPI de C.V. Se reconoce el copyright de los autores y las casas editoriales. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción o transmisión de cualquier parte de este documento, de cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico, fotostático, o de otro tipo sin el previo consentimiento por escrito de Manage Tips SAPI de C.V. y sus licenciantes.

Narrativa básica

JD Schramm

Pareciera que las personas están construidas para disfrutar una historia bien contada.

En este artículo le presentamos una fórmula de siete partes para el éxito narrativo en presentaciones y juntas de negocios.



Índice

Pareciera que las personas están construidas para disfrutar una historia bien contada.

En este artículo le presentamos una fórmula de siete partes para el éxito narrativo en presentaciones y juntas de negocios.

A la hora de dormir, le cuento historias a mis ahijados, Anna y Noah, cuando sus padres me invitan a cuidarlos. Su capacidad para las historias me sorprende. Ellos suplican por “solo una más” y después “solo otra más.” Pareciera que están contruidos para disfrutar una historia bien contada.

Y, conforme crecemos, no perdemos nuestra hambre de historias. Trabajo con futuros líderes en Stanford para ayudarles a desarrollar historias atractivas que logren sus metas gerenciales –y he desarrollado una fórmula de siete partes para el éxito narrativo en presentaciones y juntas de negocios.

- Láncese de cabeza, sin preámbulos. Los mejores narradores nos llevan inmediatamente a la acción. Ellos capturan nuestra atención y ponen el tono para una experiencia única como audiencia. Evite empezar con “quisiera contarles una historia acerca de la vez en que aprendí.” En lugar de ello, métannos en la acción y dibuje la lección más adelante.
- Escoja cuidadosamente las primeras y las últimas palabras. Nunca tendremos una segunda oportunidad para dar una buena primera impresión. Uno no necesita memorizar la historia, pero los grandes líderes saben al dedillo las primeras y las últimas palabras, y pueden decirlas sin dudar. Tome ventaja del impacto de un poderoso arranque y conclusión.
- Siga la teoría de los detalles de “Ricitos de Oro.” Ofrezcanos “justo la cantidad correcta.” Si da demasiados detalles, nos perderemos, o, peor, nos aburriremos. Si no nos da los suficientes, podría faltarnos parte del contexto para entender completamente la historia o vernos dentro de su narración. De ser posible, pruebe su historia con algunos amigos que tengan antecedentes similares a los de su audiencia; deje que lo ayuden a discernir el nivel correcto de detalles.

COMPENDIO

Este artículo es útil para:

- *Hacer presentaciones efectivas.*
- *Narrar historias con objetivos.*
- *Comunicarse efectivamente.*

“Los mejores narradores nos llevan inmediatamente a la acción.”

Este material es exclusivo para Clientes de DirigeHoy

Para suscribirse a nuestros servicios y soluciones corporativas, visite: www.dirigehoy.com o escriba a contacto@dirigehoy.com. DirigeHoy es un servicio de contenidos digitales comercializado por ManageTips SAPI de C.V. Se reconoce el copyright de los autores y las casas editoriales. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción o transmisión de cualquier parte de este documento, de cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico, fotostático, o de otro tipo sin el previo consentimiento por escrito de ManageTips SAPI de C.V. y sus licenciantes.

COMPENDIO

- Enfoque su entrega en “una persona con un pensamiento.” Al hablarle a un grupo, enfóquese en una persona a la vez, de cuatro a 7 segundos. De ser posible, intente conectar con cada individuo mientras cuenta su historia. No vacíe el contacto visual sobre la multitud, como un faro; conecte realmente con los individuos.
- Considere el poder de la poesía. Use menos palabras para llevar más significado. Mi maestro de preparatoria, el señor Wessling, usaba la analogía del “camión mágico de granos” para educarnos acerca de la poesía. Él nos decía “¿imaginan si un camión mágico le permitiera al granjero mover siete veces la cantidad de grano que un camión normal suele llevar?” desarrollamos una larga lista de los beneficios que dicho camión proveería: menos viajes, menos combustible, más tiempo libre, etcétera. Entonces, él concluyó: “Bien, chicos, eso es la poesía. Usando solo algunas palabras, cuidadosamente arregladas y elegidas, para llevar mucho más significado que su peso normal.” Esta imagen de hace más de 3 décadas me recuerda el poder de la poesía.
- Use el silencio para impacto y énfasis. Cuando un compositor escribe la música para una sinfonía, marca un descanso en el sonido cuando se requiere un silencio. Ese descanso es tan parte de la música como las notas. El silencio es una poderosa y subutilizada herramienta de la narrativa.
- Conozca su objetivo. ¿Quién es su audiencia, cual es la intención de usted y cuál es su mensaje? Usar este simple marco del libro “Guide to Presentations” (Guía para las Presentaciones) de Mary Munter y Lynn Russell asegurará que el mensaje es claro, captura a la audiencia y motiva su acción deseada.

“No vacíe el
contacto visual
sobre la multitud,
como un faro;
conecte realmente
con los individuos.”

Sobre el autor:

*JD Schramm, enseña
comunicación en la
Stanford's Graduate
School of Business*

© 2015 Harvard Business School Publishing Corp.
Distribuido por: The New York Times Syndicate.



El servicio para desarrollar habilidades directivas
con contenidos de Harvard Business Review en
español.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com

Este material es exclusivo para Clientes de DirigeHoy

Para suscribirse a nuestros servicios y soluciones corporativas, visite: www.dirigehoy.com o escriba a contacto@dirigehoy.com. DirigeHoy es un servicio de contenidos digitales comercializado por ManageTips SAPI de C.V. Se reconoce el copyright de los autores y las casas editoriales. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción o transmisión de cualquier parte de este documento, de cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico, fotostático, o de otro tipo sin el previo consentimiento por escrito de ManageTips SAPI, de C.V. y sus licenciantes.

Los grandes vendedores nacen, pero las grandes fuerzas de ventas se hacen

Andris A. Zoltners, PK Sinha y Sally E. Lorimer

Las grandes fuerzas de ventas se hacen trayendo excelencia a cada uno de los factores que se presentan en este artículo.



Las grandes fuerzas de ventas se hacen trayendo excelencia a cada uno de los factores que se presentan en este artículo.

En las ventas, algunas personas le atribuyen el éxito más a la personalidad que a las habilidades que pueden enseñarse. Sin embargo, el hecho de que tan sólo las compañías norteamericanas gastan más de \$20 mil millones de dólares al año para entrenar a los vendedores demuestra la creencia de que usted puede ayudar a “volverlos” grandes.

Aun así, existe una gran diferencia entre el éxito individual y el éxito a lo largo de toda una fuerza de ventas. Incluso si usted cree que la mayoría de los grandes vendedores nacen, un primer paso para “hacer” una gran fuerza de ventas es encontrar, contratar y retener a los vendedores naturales. Sin embargo, incluso los mejores vendedores naturales necesitan una estrategia y un rol definido, además de sistemas y procesos que habiliten su éxito y alineen sus esfuerzos.

Las grandes fuerzas de ventas se hacen trayendo excelencia a cada uno de estos factores:

- Estrategia: una gran fuerza de ventas requiere una estrategia definida, la cual especifique a quién deberían venderle los vendedores, qué productos y servicios deberían ofrecer y qué procesos de ventas deberían usar. Sin esto, los buenos vendedores desarrollarán sus propias estrategias y procesos de venta locales, e incluso los mejores podrían gravitar hacia el trabajo fácil en lugar del complicado.
- Organización: la claridad respecto a los roles y responsabilidades de la fuerza de ventas crea una estructura organizacional eficiente. Una estructura y despliegue ineficiente del equipo de ventas puede comprometer la cobertura de los consumidores, llevando a oportunidades perdidas y esfuerzos desperdiciados.
- Talento: deben existir enfoques definidos para adquirir talento, desarrollar competencias y retener a buenos vendedores y gerentes a lo largo de cada etapa de su carrera.

COMPENDIO

Este artículo es útil para:

- *Mejorar ventas.*
- *Integrar equipos de ventas.*
- *Mejorar resultados.*

“Incluso si usted cree que la mayoría de los grandes vendedores nacen, un primer paso para “hacer” una gran fuerza de ventas es encontrar, contratar y retener a los vendedores naturales.”

COMPENDIO

- Ejecución: las grandes fuerzas de ventas se hacen al asegurar que el esfuerzo de venta es de alta cantidad y calidad, y que está dedicado a los productos, mercados, y tareas de venta correctos. Esto requiere usar herramientas como compensación de ventas, programas de reconocimiento y establecimiento de metas para motivar a los vendedores. También requiere a un fuerte equipo gerencial en la primera línea de venta.
- Apoyo: las grandes fuerzas de venta para el éxito sostenido se hacen al tener sólidas capacidades de operación y una red de recursos internos y externos que posean pericia en áreas como la planificación de ventas, las predicciones, la administración de compensaciones y el diseño territorial. Sin una buena estructura de apoyo, una falta de disciplina en las operaciones de ventas puede llevar a la ineficiencia.
- Mejora y adaptación: Llevar calidad de alineamiento a las muchas piezas móviles que crean un exitoso equipo de ventas puede parecer desafiante. Las mejores fuerzas de venta tienen procesos para priorizar las áreas que necesitan mejoras. Además, están mejorando continuamente y transformándose para alinearse con nuevas estrategias o cambios en el mercado.

© 2015 Harvard Business School Publishing Corp.
Distribuido por: The New York Times Syndicate.

“Las mejores
fuerzas de venta
tienen procesos
para priorizar las
áreas que necesitan
mejoras.”

Sobre los autores:

Andris A. Zoltners es un profesor emérito en la Kellogg School of Management, de la Northwestern University y cofundador de ZS Associates.

PK Sinha es fundador y copresidente de ZS Associates.

Sally E. Lorimer es escritora de negocios y consultora de marketing y ventas.



El servicio para desarrollar habilidades directivas
con contenidos de Harvard Business Review en
español.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com

Este material es exclusivo para Clientes de DirigeHoy

Para suscribirse a nuestros servicios y soluciones corporativas, visite: www.dirigehoy.com o escriba a contacto@dirigehoy.com. DirigeHoy es un servicio de contenidos digitales comercializado por ManageTips SAPI de C.V. Se reconoce el copyright de los autores y las casas editoriales. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción o transmisión de cualquier parte de este documento, de cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico, fotostático, o de otro tipo sin el previo consentimiento por escrito de ManageTips SAPI de C.V. y sus licenciantes.

La empatía sigue faltando en los líderes que más la necesitan

Ernest J. Wilson III

La empatía en las empresas es un valor que está predominando sobre otros valores.

En este artículo le explicamos esta tendencia.



La empatía en las empresas es un valor que está predominando sobre otros valores.

En este artículo le explicamos esta tendencia.

Muchas personas se indignaron ante las crueles prácticas directivas descritas en un artículo acerca de Amazon publicado el mes pasado en el New York Times. Entre ellos estaba el propio Jeff Bezos, fundador y ejecutivo en jefe de Amazon. En un memorándum dirigido a sus empleados escribió, "nuestra tolerancia ante cualquiera de dichas faltas de empatía necesita ser de cero."

Tiene razón, no sólo en términos humanitarios, sino también por razones que deberían atraerle a un duro hombre de negocios como él. En Amazon y otros negocios, la empatía debería ser la consigna.

Por tres, años mis colegas y yo le preguntamos a líderes empresariales en los Estados Unidos y otros países qué atributos deben tener los ejecutivos para alcanzar el éxito en la economía digital global de la actualidad. Identificaron cinco características como críticas: adaptabilidad, competencia cultural (la capacidad de pensar, actuar y moverse a través de múltiples fronteras), pensamiento de 360° (comprensión holística, capacidad de reconocer patrones de problemas y sus soluciones), curiosidad intelectual y, por supuesto, empatía.

Cuando la empatía siguió apareciendo en nuestra investigación, me sorprendí. Todas las personas a las que entrevistamos eran ejecutivos de negocios, y yo esperaba escuchar acerca de la perseverancia y la fortaleza.

Muchos líderes dijeron que la empatía era el más importante de los cinco atributos que habíamos descubierto. Este entusiasmo por la empatía cruza fronteras. No sólo los ejecutivos del entretenimiento en Los Ángeles y los líderes de la tecnología de información en Manhattan, sino también los profesionales de relaciones públicas en Shanghai y los hombres de negocios e inversionistas digitales que se reúnen en el jockey club de Londres reconocieron la importancia de la empatía. Así lo hicieron también los fundadores de empresas emergentes en Roma y los profesionales de la publicidad en París. Para mayor prueba, sólo considere que Mark Zuckerberg, fundador de Facebook, recientemente señaló que la plataforma está construyendo algunos tipos de botones para que los usuarios expresen empatía ante la publicación de alguien más.

COMPENDIO

Este artículo es útil para:

- *Desarrollar empatía.*
- *Conectar con la empresa y su mercado.*
- *Mejorar resultados.*

"La empatía es una profunda inteligencia emocional que está conectada a la competencia cultural."

Este material es exclusivo para Clientes de DirigeHoy

Para suscribirse a nuestros servicios y soluciones corporativas, visite: www.dirigehoy.com o escriba a contacto@dirigehoy.com. DirigeHoy es un servicio de contenidos digitales comercializado por ManageTips SAPI de C.V. Se reconoce el copyright de los autores y las casas editoriales. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción o transmisión de cualquier parte de este documento, de cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico, fotostático, o de otro tipo sin el previo consentimiento por escrito de Manage Tips SAPI, de C.V. y sus licenciantes.

COMPENDIO

La empatía es una profunda inteligencia emocional que está conectada a la competencia cultural. Le permite a aquellos que la poseen ver el mundo a través de los ojos de otras personas y entender sus perspectivas singulares.

¿Por qué la empatía sobre otros valores?

Primero, el grupo monolítico antes conocido como la audiencia -el cliente pasivo, el paciente dócil, aplastado en el sofá- son reliquias del pasado pre digital, cuando la comunicación era principalmente una calle de un solo sentido del vendedor hacia el comprador. Ahora la comunicación va en dos sentidos. Las múltiples y muy vocales audiencias de la actualidad demandan ser escuchadas o se llevarán su dinero a otro lado. Usted necesita empatía para saber quiénes son esas audiencias y qué es lo que quieren.

La comprensión empática también es indispensable en cada vez más mercados, como aquellos de los Estados Unidos, Alemania e incluso Japón. Ni el conocimiento técnico, ni la habilidad de empresarial, es suficiente. Usted debe estar sinceramente interesado en comprender otras preferencias y elecciones culturales.

La empatía también cuenta dentro de los muros de la empresa. Muchas compañías han abandonado las jerarquías rígidas y las órdenes de arriba hacia abajo, creyendo que la colaboración produce mejores resultados que la competición despiadada al estilo de la reportada en Amazon. En esas compañías, las relaciones y la persuasión se han vuelto esenciales para el éxito. Y para persuadir efectivamente usted debe ser capaz de empatizar.

Considere también a los milenarios, nacidos entre 1980 y el 2000. Por una parte, suelen ser caricaturizados como joviales narcisistas, demasiado envueltos en sí mismos para quitar la mirada de sus teléfonos mientras hablan con usted. Por otro lado, con la misma regularidad se dice que buscan un trabajo significativo en empresas socialmente responsables que reflejen sus valores. Ya sean narcisistas o nobles, ya son 80 millones y ahora dominan el mercado de trabajo. Dirigirlos y administrarlos requiere entenderlos individualmente -la clase de genuina comprensión que no ofrecen las descripciones grosso modo, sino la empatía.

Aunque la empatía es vista casi universalmente como algo deseable, no está distribuida equitativamente en todos los niveles de la administración.

“Las múltiples audiencias de la actualidad demandan ser escuchadas o se llevarán su dinero a otro lado. Usted necesita empatía para saber quiénes son esas audiencias y qué es lo que quieren”

Sobre el autor:

Ernest J. Wilson III ocupa la Walter Annenberg Chair in Communication y es decano de la Annenberg School for Communication and Journalism en la University of Southern California.

Este material es exclusivo para Clientes de DirigeHoy

Para suscribirse a nuestros servicios y soluciones corporativas, visite: www.dirigehoy.com o escriba a contacto@dirigehoy.com. DirigeHoy es un servicio de contenidos digitales comercializado por ManageTips SAPI de C.V. Se reconoce el copyright de los autores y las casas editoriales. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción o transmisión de cualquier parte de este documento, de cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico, fotostático, o de otro tipo sin el previo consentimiento por escrito de Manage Tips SAPI, de C.V. y sus licenciantes.

De acuerdo con una encuesta aún no publicada que recogió las respuestas de personas que se graduaron en los últimos 10 años y ahora ocupan posiciones profesionales, la empatía falta especialmente entre los mandos medios y los altos ejecutivos: justo quienes más la necesitarían, porque sus acciones afectan a un gran número de personas.

Sin embargo, la empatía no es todo. Usted puede tener disposición hacia la empatía, pero ser incompetente al ejercerla si carece de la competencia cultural, para entender las pistas a su alrededor; de la curiosidad intelectual, para explorar las realidades de otras personas; del pensamiento de 360 grados, para ver integralmente una situación o de la adaptabilidad para actuar de acuerdo a lo que ha llegado a entender. De todos modos, la empatía se mantiene como una base emocional -es el "atributo primario" de los líderes exitosos.

© 2015 Harvard Business School Publishing Corp.
Distribuido por: The New York Times Syndicate.

COMPENDIO

"La empatía se mantiene como una base emocional, es el "atributo primario" de los líderes exitosos."

Sobre el autor:

FSDFDSDFSFDS



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com

Este material es exclusivo para Clientes de DirigeHoy

Para suscribirse a nuestros servicios y soluciones corporativas, visite: www.dirigehoy.com o escriba a contacto@dirigehoy.com. DirigeHoy es un servicio de contenidos digitales comercializado por ManageTips SAPI de C.V. Se reconoce el copyright de los autores y las casas editoriales. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción o transmisión de cualquier parte de este documento, de cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico, fotostático, o de otro tipo sin el previo consentimiento por escrito de Manage Tips SAPI, de C.V. y sus licenciantes.

Los nuevos gerentes necesitan una nueva filosofía acerca de cómo dirigirán

Carol A. Walker

Tener una filosofía acerca de cómo lleva a cabo su carrera, puede ser poco común, pero siguiendo la propuesta que le presentamos, cumplirá tanto con sus propios objetivos como los de su equipo y su organización.



Tener una filosofía acerca de cómo lleva a cabo su carrera, puede ser poco común, pero siguiendo la propuesta que le presentamos, cumplirá tanto con sus propios objetivos como los de su equipo y su organización.

Ser promovido a la dirección es una señal de éxito. Sin embargo, su trabajo ya no sólo se trata de hacer las cosas. Ahora es más probable que se encuentre haciendo equilibrios entre demandas en conflicto, dar a conocer mensajes difíciles y tratar problemas de desempeño. Aunque no hay una guía para sus nuevos desafíos, tener una filosofía clara puede ofrecerle una base a partir de la cual operar.

Con respecto a su carrera, una filosofía es tan solo una forma coherente de percibir su rol. La mayoría de los gerentes viven en un modo reactivo, respondiendo a los temas con base en sus instintos, experiencias y el ejemplo de los demás. El éxito o fracaso de este enfoque suele determinarse por su temperamento y el calibre de sus modelos a seguir –dos factores que están mayoritariamente fuera de su control. Ya sea que haya tenido suerte en esas áreas o no, tener una filosofía central puede ayudar en el día a día y en los momentos más difíciles del trabajo.

La idea del “liderazgo de servicio” es un gran punto inicial para los nuevos gerentes. Robert Greenleaf acuñó el término hace 35 años, pero el concepto sigue siendo vital y empoderador. “Sirviente” no suena tan poderoso como “Jefe” pero tiene el potencial de entregar más de eso que la mayoría de nosotros realmente buscamos: influencia. Remover el interés y la gloria personal de su motivación en el trabajo es la cosa más importante que puede hacer para inspirar confianza. Cuando usted se enfoca primero en el éxito de su organización y de su equipo, esto se transmite claramente. Hace más preguntas, escucha con mayor cuidado y valora activamente las necesidades y contribuciones de otras personas. El resultado son decisiones mejor pensadas y más equilibradas. Personas que se vuelven conocidas por ser incluyentes y por sus decisiones inteligentes, tienden a desarrollar influencia en forma mucho más consistente que aquellos que creen tener todas las respuestas.

El primer paso para asumir el liderazgo de servicio es dejar de pensar que los empleados trabajan para usted. En lugar de ello, aférrsele a la idea de que trabajan para la organización y para sí mismos.

COMPENDIO

Este artículo es útil para:

- *Ser un líder mas eficaz.*
- *Crear una filosofía propia.*
- *Servir a los demás.*

“La mayoría de los gerentes viven en un modo reactivo, respondiendo a los temas con base en sus instintos, experiencias y el ejemplo de los demás.”

Este material es exclusivo para Clientes de DirigeHoy

Para suscribirse a nuestros servicios y soluciones corporativas, visite: www.dirigehoy.com o escriba a contacto@dirigehoy.com. DirigeHoy es un servicio de contenidos digitales comercializado por ManageTips SAPI de C.V. Se reconoce el copyright de los autores y las casas editoriales. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción o transmisión de cualquier parte de este documento, de cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico, fotostático, o de otro tipo sin el previo consentimiento por escrito de ManageTips SAPI, de C.V. y sus licenciantes.

COMPENDIO

Su rol como servidor es facilitar la relación entre cada empleado y la organización. Pregúntese “¿Qué se requerirá para que este empleado sea exitoso en esta relación?” y “¿Qué necesita ofrecer la organización para cumplir su parte del trato?” Cuando estas preguntas dirigen su pensamiento, usted impulsa los intereses de ambas partes.

¿El liderazgo de servicio prohíbe que usted les diga a las personas qué hacer o que corrija su comportamiento? No, al contrario, significa que usted debe hacer estas cosas para facilitar el éxito de un individuo dentro de la organización. La clave está en que su mente actúe en “modo de servicio” cuando realice las tareas cotidianas de la gerencia.

Por ejemplo, asignar trabajo debería ser un proceso meditado, que equilibre las metas de la empresa con el interés, habilidades y necesidades de desarrollo del individuo. No todas las tareas rutinarias deben ser profundamente consideradas, pero en cualquier momento donde se dan asignaciones significativas, ponerlas en contexto maximiza su impacto. Un empleado que entiende por qué se le ha pedido hacer algo tiene probabilidades mucho mayores de asumir la propiedad de dicha tarea. Cuando lo hace, usted se vuelve más un guía que un director. Un empleado que cree que su jefe entiende sus valores y fortalezas tenderá a permanecer en el largo plazo.

Claramente, el enfoque del servidor para asignar tareas requiere más pensamiento y preparación que el simplemente repartirlas. Toma tiempo, pero recuerde que usted se está asegurando de que el trabajo se realice, mientras que simultáneamente fortalece la relación del individuo con la organización.

Adoptar la filosofía del servidor también debería facilitar la retroalimentación, ya que ejercitar el marco mental de servicio hace que las conversaciones de desarrollo se sientan menos personales. Usted no está decepcionado de las acciones de su empleado, sino que simplemente le explica cómo estas se interponen en el camino de lo que él está tratando de lograr para sí mismo y para la organización. Cuando su única agenda es preparar para el éxito a alguien más, sus palabras tienden a recibirse con mayor apertura.

Desarrollar una reputación toma tiempo. Sin embargo, cuando usted es consistente con el enfoque del servidor, las personas saben qué esperar de usted y la confianza surge.

“Asumir el liderazgo de servicio es dejar de pensar que los empleados trabajan para usted. En lugar de ello, aférrase a la idea de que trabajan para la organización y para sí mismos. .”

Sobre la autora:

Carol A. Walker es presidente de Prepared to Lead, una firma consultora de gerencia en Boston.

La confianza, combinada con la toma de decisiones más inteligentes e incluyentes, que discutimos anteriormente, es una forma segura de ganar influencia. El liderazgo de servicio podría no atraerle a quienes se interesan en una idea más tradicional del poder, pero debería ser la elección de aquellos interesados en influencia y resultados.

COMPENDIO

© 2015 Harvard Business School Publishing Corp.
Distribuido por: The New York Times Syndicate.



El servicio para desarrollar habilidades directivas
con contenidos de Harvard Business Review en
español.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com

Este material es exclusivo para Clientes de DirigeHoy

Para suscribirse a nuestros servicios y soluciones corporativas, visite: www.dirigehoy.com o escriba a contacto@dirigehoy.com. DirigeHoy es un servicio de contenidos digitales comercializado por ManageTips SAPI de C.V. Se reconoce el copyright de los autores y las casas editoriales. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción o transmisión de cualquier parte de este documento, de cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico, fotostático, o de otro tipo sin el previo consentimiento por escrito de Manage Tips SAPI, de C.V. y sus licenciantes.

Hágase promoción sin autopromocionarse

Steve Martin

Los investigadores de la persuasión saben que los tomadores de decisiones suelen poner su fe no tanto en lo que se dice, sino en quién lo dice.

En este artículo le explicamos como promoverse y aumentar su credibilidad



Los investigadores de la persuasión saben que los tomadores de decisiones suelen poner su fe no tanto en lo que se dice, sino en quién lo dice.

En este artículo le explicamos como promoverse y aumentar su credibilidad

Los investigadores de la persuasión saben que los tomadores de decisiones suelen poner su fe no tanto en lo que se dice, sino en quién lo dice. Por una buena razón: seguir a una autoridad confiable suele reducir los sentimientos de incertidumbre. En el entorno de negocios constantemente cambiante de la actualidad, cada vez más es el mensajero el que influye, no el mensaje.

Por lo tanto, es crucial que usted convenza a su audiencia de que tiene el conocimiento necesario para hacer una recomendación – lo que puede ser un problema si carece de credibilidad.

Usted necesita verse competente y conocedor; sin embargo, recontar una lista de sus logros, éxitos y triunfos, sin importar qué tan impresionantes sean, hará poco para ganarse el aprecio de los demás. A nadie le gusta un presumido. En contraste, organizar que alguien más lo haga por usted puede ser una táctica remarcablemente eficiente para superar el dilema de la autopromoción.

Tome por ejemplo una serie de estudios encabezadas por Jeffrey Pfeffer, de la Stanford University, quien descubrió que hacer que un intermediario proclame sus talentos puede ser muy efectivo. A los participantes en un estudio se les pidió que jugaran el rol de un editor de libros que trata con un experimentado y exitoso autor y que leyeran extractos de la negociación para un importante avance de regalías para un libro. La mitad leyeron extractos del agente, promocionando los logros del autor. El otro grupo leyó comentarios idénticos realizados por el propio autor. Los participantes calificaron al escritor mucho más favorablemente en cada dimensión – especialmente en la simpatía- cuando fue el agente del autor quien cantó las alabanzas en lugar del autor mismo. Notablemente, a pesar del hecho de que los participantes eran conscientes de que los agentes tienen un interés financiero en el éxito de sus autores y por lo tanto son prejuiciados, prácticamente nadie tomó esto en cuenta.

COMPENDIO

Este artículo es útil para:

- *Mejorar imagen personal.*
- *Mejorar credibilidad.*
- *Mejorar su persuasión.*

“Seguir a una autoridad confiable suele reducir los sentimientos de incertidumbre.”

Este material es exclusivo para Clientes de DirigeHoy

Para suscribirse a nuestros servicios y soluciones corporativas, visite: www.dirigehoy.com o escriba a contacto@dirigehoy.com. DirigeHoy es un servicio de contenidos digitales comercializado por ManageTips SAPI de C.V. Se reconoce el copyright de los autores y las casas editoriales. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción o transmisión de cualquier parte de este documento, de cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico, fotostático, o de otro tipo sin el previo consentimiento por escrito de Manage Tips SAPI, de C.V. y sus licenciantes.

COMPENDIO

En otro estudio con agentes de bienes raíces, mi equipo y yo medimos el impacto de una recepcionista presentando las credenciales de un agente antes de transferirle la llamada de un cliente prospectivo. Los clientes interesados en vender una propiedad fueron sinceramente informados de las cualificaciones y entrenamiento del agente, antes de que la solicitud le fuera dirigida. El impacto de esta honesta y gratuita presentación fue impresionante. La agencia inmediatamente registró un aumento de 19.6 por ciento en el número de citas que agendaron, en comparación con cuando no hicieron presentaciones. Así que organizar que otros promuevan su pericia antes de que usted presente su argumento puede incrementar la probabilidad de que las personas presenten atención y actúen con base en su consejo.

Recuerde que esto mismo aplica si su propuesta se está entregando en forma escrita. Cuando envíe una propuesta o recomendación, evite el error de esconder las credenciales de usted y de su equipo hacia el final de un documento ya repleto. En lugar de ello, asegúrese de que están posicionadas prominentemente en el inicio.

© 2015 Harvard Business School Publishing Corp.
Distribuido por: The New York Times Syndicate.

“En contraste,
organizar que
alguien más lo haga
por usted puede ser
una táctica
remarcablemente
eficiente para
superar el dilema de
la autopromoción.”

Sobre el autor:

Steve Martin es el autor de “The Small Big - Small Changes That Spark Big Influence.”

Haga que la retroalimentación sea menos estresante

Ed Batista

*¿Cómo recibir la retroalimentación con más efectividad?
En este artículo le decimos la manera de lograrlo.*



¿Cómo recibir retroalimentación con más efectividad?

Mucho de mi trabajo como entrenador ejecutivo e instructor en la Graduate School of Business de Stanford consiste en ayudar a las personas a mejorar sus habilidades para brindar retroalimentación de forma más efectiva. Es una habilidad primordial, particularmente tanto para líderes en organizaciones planas, donde dar órdenes es, en general, contraproducente, como para cualquier persona que necesita gestionar hacia arriba o lateralmente, influyendo en sus jefes o compañeros. Sin embargo, un reciente intercambio con un colega me hizo darme cuenta de que he estado dejando a un lado la otra mitad de la ecuación: cómo recibir la retroalimentación con más efectividad.

Primero, necesitamos reconocer que el recibir retroalimentación es en sí mismo una experiencia estresante. Esto es cierto incluso en las organizaciones amigables a la retroalimentación y es incluso peor en medios donde resulta poco frecuente o sorpresivo.

Como especie hemos desarrollado una “respuesta a la amenaza,” una cascada de eventos psicológicos, emocionales y cognitivos que ocurren cuando percibimos un conflicto. Típicamente nos referimos a este grupo de reacciones como una respuesta de pelear, huir, o quedarse quietos.

Recientes investigaciones en el ámbito de la neurociencia han demostrado que nuestros cerebros pueden responder a ciertas situaciones interpersonales del mismo modo en que reaccionamos a las amenazas literales a nuestra seguridad física. Los psicólogos se refieren a estas experiencias como “amenazas sociales.”

COMPENDIO

Este artículo es útil para:

- *Recibir Retroalimentación eficientemente.*
- *Desarrollar Inteligencia Emocional.*
- *Mejorar su productividad.*

“Primero, necesitamos reconocer que el recibir retroalimentación es en sí mismo una experiencia estresante.”

Este material es exclusivo para Clientes de DirigeHoy

Para suscribirse a nuestros servicios y soluciones corporativas, visite: www.dirigehoy.com o escriba a contacto@dirigehoy.com. DirigeHoy es un servicio de contenidos digitales comercializado por ManageTips SAPI de C.V. Se reconoce el copyright de los autores y las casas editoriales. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción o transmisión de cualquier parte de este documento, de cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico, fotostático, o de otro tipo sin el previo consentimiento por escrito de ManageTips SAPI de C.V. y sus licenciantes.

COMPENDIO

Cuando encontramos personas de un estatus más elevado, cuando experimentamos incertidumbre, cuando sentimos menos autonomía o libertad de elección, cuando nos sentimos menos conectados a aquellos alrededor y cuando creemos que algo es injusto, es más probable que experimentemos una amenaza social. ¡No es de sorprender que la retroalimentación pueda ser tan estresante!

Con este contexto en mente, he aquí las claves para recibirla de forma más efectiva.

1. Re encuadre la experiencia. En el contexto de una conversación sobre retroalimentación, usted debe recordarse a sí mismo lo siguiente:

- Su percepción de que la retroalimentación es una amenaza está enraizada en dinámicas psicológicas y neurológicas claramente entendidas. El sentirse amenazado no implica automáticamente que se está enfrentando a una amenaza real.
- La persona que le brinda la retroalimentación no está asumiendo necesariamente una posición de mayor estatus o aplicándolo sobre usted. En la mayoría de los casos sus intenciones son simplemente ayudarlo a mejorar –incluso si lo están haciendo de forma ineficiente.
- Incluso si se siente obligado a participar en la conversación, usted está eligiendo responder a esa presión y usted tiene algo de capacidad para elegir como reaccionar.
- Si siente que la retroalimentación es injusta, mantenga en mente que usted podría estar mal interpretando los motivos de la persona que se la brinda. Del mismo modo, ellos podrían haber hecho algunas suposiciones equivocadas sobre usted. Si este es el caso, trate de señalar sus verdaderas intenciones y resalte en qué difieren de lo que asumió quien da la retroalimentación.

2. Construya la relación: con el paso del tiempo, usted puede desarrollar relaciones más cercanas y construir confianza con las personas que tengan mayores probabilidades de retroalimentarlo. Esto le ayudará a sentirse más comfortable.

“El sentirse amenazado no implica automáticamente que se está enfrentando a una amenaza real”.

Sobre el autor:

Ed Batista es un entrenador ejecutivo e instructor en la Graduate School of Business de Stanford

COMPENDIO

3. Desarrolle una cultura rica en retroalimentación. Aunque hay mucho que podemos hacer individualmente y en nuestras relaciones de trabajo para mejorar la experiencia, el proceso de dar y recibir retroalimentación siempre estará fuertemente influenciado por la cultura organizacional que los rodea.

Debemos esforzarnos para crear una cultura en la que las conversaciones sobre retroalimentación sean menos estresantes para todos los miembros de la organización. Esto requiere, entre otros pasos, brindar y recibirla con mayor frecuencia, de modo que se convierta en un aspecto normal de la vida organizacional, haciendo que sea aceptable tanto el posponer las conversaciones de retroalimentación para un mejor momento, como el asegurar que los líderes hagan lo que dicen al ofrecer e invitar la retroalimentación directa de forma constante.

© 2015 Harvard Business School Publishing Corp.
Distribuido por: The New York Times Syndicate.



El servicio para desarrollar habilidades directivas
con contenidos de Harvard Business Review en
español.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com

Este material es exclusivo para Clientes de DirigeHoy

Para suscribirse a nuestros servicios y soluciones corporativas, visite: www.dirigehoy.com o escriba a contacto@dirigehoy.com. DirigeHoy es un servicio de contenidos digitales comercializado por ManageTips SAPI de C.V. Se reconoce el copyright de los autores y las casas editoriales. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción o transmisión de cualquier parte de este documento, de cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico, fotostático, o de otro tipo sin el previo consentimiento por escrito de Manage Tips SAPI, de C.V. y sus licenciantes.

Cómo aprovechar mejor su día

Ron Friedman

Si usted trabaja con un equipo, lo más probable es que su bandeja de entrada esté comúnmente inundada con invitaciones. Sin embargo, raramente la mayoría consideramos en nuestro criterio para la toma de decisiones la hora del día en que somos más productivos.



Si usted trabaja con un equipo, lo más probable es que su bandeja de entrada esté comúnmente inundada con invitaciones. Sin embargo, raramente la mayoría consideramos en nuestro criterio para la toma de decisiones la hora del día en que somos más productivos.

Si usted trabaja con un equipo, lo más probable es que su bandeja de entrada esté comúnmente inundada con invitaciones: juntas internas, llamadas con los clientes, la ocasional invitación a almorzar. Asumiendo que usted tenga control sobre su agenda, el cómo responda a estas ofertas generalmente depende de dos factores: el valor de asistir a la reunión y su disponibilidad.

Sin embargo, raramente la mayoría consideramos un tercer factor en nuestro criterio para la toma de decisiones: la hora del día en que somos más productivos.

A esta hora, probablemente se habrá dado cuenta de que la persona que es a mitad de la tarde no es la misma que llegó a primera hora de la mañana. Las investigaciones demuestran que nuestro funcionamiento cognitivo fluctúa a lo largo del día. Si usted es como la mayoría de las personas, descubrirá que puede hacer mucho entre las 9 y las 11 de la mañana, pero no tanto a las 2:30 de la tarde. Conforme avanza el día, comúnmente sentimos como si nos moviéramos a una fracción de nuestro ritmo matutino.

Esto no es una ilusión. Estudios recientes han demostrado que, en promedio, las personas son considerablemente peores para absorber nueva información, planear a futuro y resistir las distracciones conforme avanza el día.

La razón de que esto ocurra no es simplemente motivacional. Es biológica. Nuestros cuerpos funcionan en un ritmo circadiano que afecta nuestra producción hormonal, la actividad de las ondas cerebrales y la temperatura corporal. Cada una de estas variantes altera nuestro nivel de energía, impactando nuestra alerta y productividad. Para aprovechar mejor cada día, usted necesita conocer las horas en las que es más productivo. Recuerde ayer y anteayer ¿en qué puntos del día se sintió con más energía?

COMPENDIO

Este artículo es útil para:

- *Administrar eficazmente el tiempo.*
- *Aumentar la Productividad.*
- *Aprender a Trabajar en Equipo.*

“Las investigaciones demuestran que nuestro funcionamiento cognitivo fluctúa a lo largo del día”.

Este material es exclusivo para Clientes de DirigeHoy

Para suscribirse a nuestros servicios y soluciones corporativas, visite: www.dirigehoy.com o escriba a contacto@dirigehoy.com. DirigeHoy es un servicio de contenidos digitales comercializado por ManageTips SAPI de C.V. Se reconoce el copyright de los autores y las casas editoriales. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción o transmisión de cualquier parte de este documento, de cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico, fotostático, o de otro tipo sin el previo consentimiento por escrito de Manage Tips SAPI. de C.V. y sus licenciantes.

COMPENDIO

Una vez que ya ha identificado las horas de alto potencial, considere tratarlas diferente, por ejemplo, bloqueándolas de su calendario. Esto desalienta a los colegas con acceso a su agenda de sugerirle esas horas para realizar reuniones. Una ventaja adicional de bloquear las horas de alto potencial es que lo alienta a usted mismo a pensarlo dos veces antes de sugerir reuniones no esenciales en ese horario.

Separar proactivamente las mejores horas para realizar el trabajo le ahorra el tener que acelerarse más tarde para compensar. Use esas horas para trabajar en proyectos de alta prioridad, tomar decisiones que ha estado evitando o iniciar una conversación difícil.

Y, si usted es el organizador de una aburrida junta de staff a las 10 de la mañana, hágale un favor a su equipo y agéndela después del almuerzo. Tras el medio día los niveles de energía de la mayor parte de las personas se reducen naturalmente. Bajos niveles de energía pueden ser desastrosos para trabajos que requieren alta concentración, pero son considerablemente menos dañinos en el contexto de otras personas.

La fatiga, vale la pena decirlo, no es completamente mala. De hecho, los hallazgos de un estudio realizado en el 2011 sugieren que, cuando nuestras mentes están cansadas, nos distraemos con más facilidad y tendemos menos a filtrar ideas aparentemente irrelevantes. La libre asociación resultante hace de estas horas el momento ideal para encontrar nuevas soluciones.

Finalmente, la mejor forma de agendar es tomar en cuenta nuestras variaciones naturales de energía. Si una tarea requiere voluntad y pensamiento complejo, planea hacerlo cuando está más alerta. Por el contrario, si lo que busca es una perspectiva fresca, utilice la fatiga a su favor buscando soluciones cuando baja su energía.

© 2015 Harvard Business School Publishing Corp.
Distribuido por: The New York Times Syndicate.



“Separar proactivamente las mejores horas para realizar el trabajo le ahorra el tener que acelerarse más tarde para compensar”.

Sobre el autor:

Ron Friedman es el fundador de ignite80 y el autor de “El Mejor Lugar para Trabajar: El Arte y la Ciencia de Crear un Extraordinario Lugar de Trabajo”

El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com

Este material es exclusivo para Clientes de DirigeHoy

Para suscribirse a nuestros servicios y soluciones corporativas, visite: www.dirigehoy.com o escriba a contacto@dirigehoy.com. DirigeHoy es un servicio de contenidos digitales comercializado por ManageTips SAPI de C.V. Se reconoce el copyright de los autores y las casas editoriales. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción o transmisión de cualquier parte de este documento, de cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico, fotostático, o de otro tipo sin el previo consentimiento por escrito de ManageTips SAPI de C.V. y sus licenciantes.

7 cosas que hacen los líderes para ayudar a que la gente cambie

Jack Zenger y Joseph Folkman

Le presentamos los comportamientos que se correlacionaron con una habilidad excepcional para impulsar el cambio.



Le presentamos los comportamientos que se correlacionaron con una habilidad excepcional para impulsar el cambio.

¿Alguna vez ha intentado cambiar el comportamiento de alguien en el trabajo? Puede ser extremadamente frustrante. El esfuerzo suele producir el resultado opuesto: Puede romper la relación o disminuir el desempeño del trabajo. Aun así, algunos enfoques claramente funcionan mejor que otros.

Revisamos una base de datos de 2,852 subordinados directos de 559 líderes. Los subordinados calificaron comportamientos y la habilidad de los gerentes para influir para que otros se muevan en el rumbo deseado por la organización.

Encontramos que algunos comportamientos eran menos útiles para cambiar a los otros. Dos tuvieron poco o nulo impacto, por lo que ofrecen una guía de lo que no hay que hacer:

- **Ser amable.** Con la pena, pero los chicos buenos terminan en último en el juego del cambio. Podría ser más fácil si todo lo que se requiriera para lograrlo fuera una cálida y positiva relación con otros, pero este no es el caso.
- **Darle a los demás incesantes solicitudes, sugerencias y consejos.** A esto comúnmente se le conoce como agobiar. Para la mayoría de las personas es muy molesto y solo sirve para irritarlos en lugar de hacerlos cambiar.

Después, analizamos los comportamientos que sí se correlacionaron con una habilidad excepcional para impulsar el cambio. Encontramos siete que realmente ayudan a que otras personas cambien. Aquí están, ordenados del más al menos importante:

1. Inspirar a otros. Este enfoca funciona mejor cuando usted identifica lo que la otra persona quiere lograr y enlaza dicha meta con el cambio que propone. Los líderes inspiradores entienden la necesidad de formar una conexión emocional con los colegas. Quieren provocar un sentido de deseo en lugar de uno de miedo.

2. Notar los problemas. Buena parte de los consejos gerenciales se enfocan en la necesidad de que los individuos sean mejores para resolver problemas, pero hay un paso más importante que viene incluso antes. Es la habilidad de observar situaciones donde el cambio es necesario y de anticipar los problemas. Sin embargo, demasiadas crisis podrían indicar un proceso

COMPENDIO

Este artículo es útil para:

- *Gestionar el cambio.*
- *Mejorar relaciones laborales.*
- *Mejorar productividad.*

“Los líderes inspiradores entienden la necesidad de formar una conexión emocional con los colegas. Quieren provocar un sentido de deseo en lugar de uno de miedo.”

COMPENDIO

3. Proveer una meta clara. Las iniciativas de cambio funcionan mejor cuando la vista de todos está fija en la misma meta. Las discusiones más productivas acerca de cualquier propuesta de cambio son aquellas que comienzan con la estrategia a la que sirve.

4. Desafiar los enfoques estándar. Los intentos exitosos de cambio suelen requerir que los líderes desafíen los enfoques normales y encuentren formas de maniobrar alrededor de viejas prácticas y políticas –incluso de las vacas sagradas.

5. Construir la confianza en su juicio. Los buenos líderes toman decisiones cuidadosas después de recolectar datos de múltiples fuentes y buscar diversas opiniones. Debido a su habilidad de construir confianza en las decisiones que toman, se dispara su habilidad de cambiar a la organización.

6. Tener valor. De hecho, cada iniciativa que usted comience como líder, cada contratación que realice, cada cambio que implemente en el proceso, cada idea de un nuevo producto que persiga y cada inversión en una nueva pieza de equipo requiere valor. Algunas veces escuchamos que las personas dicen “oh, no me siento a gusto haciendo eso.” Una buena parte de lo que hacen los líderes y, especialmente, sus esfuerzos de cambio, demandan estar dispuesto a vivir con incomodidad.

7. Hacer del cambio la primera prioridad. Muchos intentos de cambio no son exitosos porque se convierten en una entre cien prioridades. Para hacer que el cambio sea exitoso usted necesita alejar las prioridades competidoras y poner la luz sobre este tema en particular. Los líderes que hacen esto bien tienen un enfoque diario en el esfuerzo de cambio, rastrean su progreso con cuidado y alientan a los demás.

© 2015 Harvard Business School Publishing Corp.
Distribuido por: The New York Times Syndicate.

“Los buenos líderes toman decisiones cuidadosas después de recolectar datos de múltiples fuentes y buscar diversas opiniones.”

Sobre los autores:

Jack Zenger es el CEO, y Joseph Folkman el presidente, of Zenger/Folkman, una consultora de desarrollo del liderazgo.



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com

Este material es exclusivo para Clientes de DirigeHoy

Para suscribirse a nuestros servicios y soluciones corporativas, visite: www.dirigehoy.com o escriba a contacto@dirigehoy.com. DirigeHoy es un servicio de contenidos digitales comercializado por ManageTips SAPI de C.V. Se reconoce el copyright de los autores y las casas editoriales. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción o transmisión de cualquier parte de este documento, de cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico, fotostático, o de otro tipo sin el previo consentimiento por escrito de ManageTips SAPI, de C.V. y sus licenciantes.

Haga 3 cosas bien para motivar a los empleados

Emma Seppälä

Motivar a sus empleados puede ser un reto, pero, siguiendo los consejos que le presentamos logrará que aumenten la confianza en su organización.



Motivar a sus empleados puede ser un reto, pero, siguiendo los consejos que le presentamos logrará que aumenten la confianza en su organización.

Considerando los niveles extraordinariamente bajos de compromiso en la fuerza laboral de los Estados Unidos -una reciente encuesta de Gallup mostró que el 70% de los empleados “no están comprometidos” o se encuentran “activamente descomprometidos” en el trabajo- muchos líderes están buscando soluciones.

Algunos negocios han recurrido a los beneficios materiales, con la esperanza de hacer más felices a los empleados. Sin embargo, las investigaciones sugieren que estos esfuerzos, aunque son apreciados, no se reflejan en impulsores más efectivos del bienestar a largo plazo. En lugar de ello, los líderes deberían ser conscientes acerca de darle a sus empleados tres cosas:

1. Inspiración. No importa lo que haga su organización -ya sea que esté brindando un servicio o construyendo productos- es importante que su cultura esté imbuida de significado. Los estudios muestran que las personas que tienen un sentido de propósito son más enfocadas, creativas y resistentes, de forma que los líderes deberían hacer un argumento de recordarle a los empleados cómo su trabajo está mejorando las vidas de las personas. Distribuir testimonios de clientes o consumidores, y anunciar cuando las ganancias corporativas son donadas para caridad, constituyen tan sólo un par de ejemplos de cómo hacerlo.

El trabajo del investigador de Wharton, Adam Grant, muestra que incluso los empleados insatisfechos se sienten mejor acerca de su trabajo cuando le dedican tiempo a buenas causas, y que los programas de apoyo en el lugar de trabajo son efectivos no sólo porque las personas reciben ayuda, sino también porque pueden darla. Los líderes también pueden ser grandes fuentes de inspiración para los empleados. Los estudios muestran que cuando ellos actúan altruistamente, probando que se preocupan más por el grupo que por sí mismos, sus empleados aumentan la confianza, son más cooperativos, dedicados, leales, colegiales y comprometidos.

Los jefes que muestran que son justos también inspiran una mayor dedicación, civismo y productividad, como lo ha demostrado la investigación de Wayne Baker, de la University of Michigan.

COMPENDIO

Este artículo es útil para:

- *Motivar a tu equipo de trabajo.*
- *Mejorar el entorno laboral.*
- *Ser un líder mas eficaz.*

“El 70% de los empleados “no están comprometidos” o se encuentran “activamente descomprometidos” en el trabajo.”

Asegúrese de trabajar junto con los miembros de su equipo diaria o semanalmente, mostrando su lealtad hacia ellos y hacia la organización en general.

2. Amabilidad. Somos criaturas profundamente sociales, pero las interacciones en los lugares de trabajo suelen no ser más que intercambios transaccionales. De acuerdo con un estudio realizado en el Reino Unido, el compañerismo y el reconocimiento son más importantes, incluso que los altos salarios, para promover la lealtad de los empleados. Otras investigaciones confirman que las relaciones positivas y cálidas se encuentran entre los predictores más importantes del bienestar psicológico, así que los líderes deben ser conscientes acerca de la cultura que están creando y los sentimientos que expresan en el trabajo. Las bases de una cultura amable involucran consideración y respeto, las cuales incrementan los resultados creativos a nivel individual y de equipo, como han descubierto Jane Dutton y sus colegas en la University of Michigan.

La calidez del líder también importa: la investigación de Dean Tjosvold, en la Lingnan University ha mostrado que puede hacer que los subordinados estén más motivados y sean más productivos. Además, Amy Cuddy, de la Harvard Business School, argumenta que dicha calidez puede hacer que los gerentes sean mucho más efectivos. Aunque las expresiones de ira pueden tener algunos beneficios, los estudios han encontrado que, en su conjunto, generalmente ocasionan que los gerentes sean percibidos como menos efectivos. Los líderes amables hacen pequeñas cosas para mostrar que se preocupan acerca de su equipo como personas, y no sólo como empleados. Simplemente el preguntarle a alguien cómo le va en términos personales, y realmente escuchar su respuesta, es un buen primer paso. Estas prácticas pueden ser institucionalizadas. En una compañía con base en el área de San Francisco, y que forma parte de la lista Fortune 100, si un empleado está seriamente enfermo o ha experimentado una pérdida, el presidente ejecutivo es notificado inmediatamente, de forma que pueda acercarse rápidamente a dicha persona. En un ejemplo, después de que una ejecutiva le notificó a su jefe que había sido diagnosticada con cáncer cerebral, el presidente ejecutivo la llamó menos de 15 minutos después, preguntándole cómo él y la organización podrían apoyarla.

COMPENDIO

“Las bases de una cultura amable involucran consideración y respeto, las cuales incrementan los resultados creativos a nivel individual y de equipo.”

Sobre el autor:

Emma Seppälä es la directora de ciencia en el Center for Compassion and Altruism Research and Education de Stanford University y autora de “The Happiness Track.”

Este material es exclusivo para Clientes de DirigeHoy

Para suscribirse a nuestros servicios y soluciones corporativas, visite: www.dirigehoy.com o escriba a contacto@dirigehoy.com. DirigeHoy es un servicio de contenidos digitales comercializado por ManageTips SAPI de C.V. Se reconoce el copyright de los autores y las casas editoriales. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción o transmisión de cualquier parte de este documento, de cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico, fotostático, o de otro tipo sin el previo consentimiento por escrito de ManageTips SAPI, de C.V. y sus licenciantes.

COMPENDIO

3. Cuidado personal. Muchas oficinas hablan de dientes para afuera acerca de la idea del bienestar de los empleados -por ejemplo, ofreciendo membresías para gimnasios y clases de yoga o meditación- pero, aun así, los intensos horarios de trabajo no le dan a las personas el tiempo adecuado para aprovechar estas ofertas. Los programas de bienestar no funcionan a menos que usted cree una cultura en la cual se aceptable y alentado priorizar el cuidado personal. Sin embargo, cuando lo hace, los resultados son profundos.

De acuerdo con Sabine Sonnentag, de la University of Konstanz, en Alemania, el ejercicio, los recesos del trabajo, las prácticas de relajación y fronteras más estrictas entre el trabajo y el hogar, pueden reducir el estrés laboral e incrementar el compromiso y bienestar de los empleados. Usted también puede alentar a las personas para cuidarse más con un recurso básico: el sueño. Un equipo bien descansado es más feliz y se desempeña mejor. Numerosos estudios muestran que la falta de sueño afecta significativamente las habilidades cognitivas y motoras, mientras que el trabajo de imágenes cerebrales realizado por Mark Beeman, de Northwestern University, muestra que las ideas revolucionarias y las soluciones a los problemas llegan cuando el cerebro está en modo alfa, ese difuso estado mental en el que se encuentra cuando sueña despierto o justo antes de dormir. Así que aliente a los empleados a ejercitarse, tomar recesos y descansar mejor.

Durante una ocupada semana laboral, o al final de un importante proyecto, es fácil perder de vista lo que realmente impulsa el bienestar de los empleados. Los mejores líderes son capaces de dar un paso atrás y mantener un toque humano en los lugares de trabajo al inspirar a los empleados, ser amables con ellos y alentarlos a cuidarse a sí mismos.

“Los programas de bienestar no funcionan a menos que usted cree una cultura en la cual se aceptable y alentado priorizar el cuidado personal.”

© 2015 Harvard Business School Publishing Corp.
Distribuido por: The New York Times Syndicate.



El servicio para desarrollar habilidades directivas
con contenidos de Harvard Business Review en
español.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com

Este material es exclusivo para Clientes de DirigeHoy

Para suscribirse a nuestros servicios y soluciones corporativas, visite: www.dirigehoy.com o escriba a contacto@dirigehoy.com. DirigeHoy es un servicio de contenidos digitales comercializado por ManageTips SAPI de C.V. Se reconoce el copyright de los autores y las casas editoriales. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción o transmisión de cualquier parte de este documento, de cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico, fotostático, o de otro tipo sin el previo consentimiento por escrito de ManageTips SAPI de C.V. y sus licenciantes.