



**Harvard
Business
Review**

Los 10 artículos esenciales para mejorar la relación jefe- subordinado

Índice

1. *Peleando con un mal jefe*
2. *Tratando con un colega malicioso en el trabajo*
3. *Cómo diferir de su jefe*
4. *Cómo recuperar la confianza de su jefe*
5. *Los beneficios de ser un jefe agradable*
6. *Qué hacer cuando su jefe no lo quiere*
7. *Cómo salir de la sombra de su jefe*
8. *Tratando con un jefe pasivo*
9. *Tratando con un líder “rollero”*
10. *¿Es su jefe un psicópata?*

Peleando con un mal jefe

Annie McKee

¿Alguna vez ha sentido que su jefe está en contra suya? Quizá usted esté paranoico, pero quizá no. En este artículo le presentamos la manera de manejar esta situación.



¿Alguna vez ha sentido que su jefe está en contra suya? Quizá usted esté paranoico, pero quizá no. En este artículo le presentamos la manera de manejar esta situación.

Hay muchos malos jefes allá afuera, líderes que no son estúpidos, pero carecen de inteligencia emocional. Su autoconciencia es sorprendentemente baja, no tienen idea de cómo leer a la gente, no pueden controlar sus emociones y sus valores parecen estar de licencia permanente.

Estos líderes disonantes son peligrosos. Ellos descarrilan carreras y explotan equipos. Ellos destruyen personas –algunas veces abiertamente y otras lenta e insidiosamente. Con el paso del tiempo podemos encontrarnos en un perpetuo y desgastante combate con estos jefes.

Es realmente fatigoso, pero no podemos evitarlo. Se siente como una pelea a muerte. Esto es porque pelear con una persona poderosa – como un jefe- enciende una respuesta profunda y primaria: el miedo. Después de todo, estas personas tienen nuestras vidas en sus manos –las llaves de nuestro futuro, sin mencionar el pan diario. Entonces ¿qué puede hacer usted?.

- Primero, protéjase a usted mismo. El conflicto con el jefe usualmente es contraproducente. Esto sucede porque nuestras culturas le dan mucho valor a la jerarquía oficial: entre más alto alguien se encuentra, más “correcto” se asume que está –especialmente por la gente de más arriba. Por tanto, si usted debe pelear, asegúrese de tener una estrategia para protegerse de los efectos colaterales. Por ejemplo, debe estar seguro de que ha preparado a personas clave para defenderlo si las cosas van mal. Usted probablemente también necesita una “estrategia de salida” para abandonar el conflicto. Así puede decidir actuar antes de que se haga un daño real.

COMPENDIO

Este artículo es útil para:

- *Desarrollar Inteligencia Emocional.*
- *Manejar conflictos.*
- *Gestionar crisis.*

“El conflicto con el jefe usualmente es contraproducente.”

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

- Segundo, enfóquese en usted mismo. Asegúrese de que no está buscando una pelea con su jefe solo para probar algo, o para cubrir su propia inseguridad. Usted debe estar rechinando de limpio: pelee solo por metas que ayuden a todos y no solo a usted.
- Tercero, sepa que los problemas de su jefe –no los de usted- son los que están impulsando este conflicto disfuncional. Estos jefes son inestables, inseguros, demagogos hambrientos de poder. Comúnmente son narcisistas. Ellos necesitan ayuda –y, francamente, compasión. A menos de que usted verdaderamente entienda que esos individuos están rotos, podría acabar igual, culpándose a usted mismo o jugando a ser la víctima. En lugar de eso necesita enfocarse en construir relaciones sanas donde usted pueda (quizá con sus colegas o el jefe de su jefe) trabajar bien y encontrar formas de ser creativo.
- Cuarto, evalúe de manera realista su situación. Pelear en el trabajo es difícil. Pelear con el jefe es francamente doloroso. Puede matar su espíritu y dañar su salud. Si usted está perpetuamente peleando con su jefe debe preguntarse si vale la pena seguir en ese trabajo. Seguro, todos tenemos un millón de razones para continuar en un empleo (esta postura normalmente se basa también en el miedo). Si la relación con su jefe no puede arreglarse ¿por qué no pensar en todas las buenas razones para encontrar otro trabajo –con un mejor jefe, en una mejor cultura, donde dichas peleas no sean toleradas?
- Finalmente, pregúntese a usted mismo: “¿Soy parte del problema?” ¿Está usted perpetuando una cultura del conflicto, usando el poder como medio para intimidar silenciosamente u obtener lo que quiere a expensas de los demás? Muchas de nuestras culturas organizacionales nos llevan a comportarnos de este modo. Las dinámicas disfuncionales de poder, junto con un énfasis exagerado en la competencia, nos empujan a pelear antes que a colaborar.

“Pelear en el trabajo es difícil. Pelear con el jefe es francamente doloroso. Puede matar su espíritu y dañar su salud.”

Sobre la autora:

Annie McKee es miembro superior de la Universidad de Pennsylvania y es autora de “Primal Leadership” con Daniel Goleman y Richard Boyatzis, además de “Resonant Leadership” y “Becoming a Resonant Leader”

© 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.

Tratando con un colega malicioso en el trabajo

Amy Gallo

Cuando un colega es cruel con usted, puede resultar difícil saber cómo responder.

En este artículo le presentamos algunas tácticas para afrontar esta situación.



Cuando un colega es cruel con usted, puede resultar difícil saber cómo responder.

Algunas personas están tentadas a permitir el comportamiento agresivo con la esperanza de que la persona se detendrá. Otros se defienden.

“Cuando se trata de mal comportamiento en el trabajo, existe un amplio espectro,” con los bravucones declarados en un extremo y la gente que simplemente es grosera en el otro, dice Michele Woodward, entrenadora ejecutiva y anfitriona del reciente webinar (seminario por internet) de Harvard Business Review, titulado “Bravucones, Patanes y Otras Molestias: Cómo Identificar y Desactivar a las Personas Difíciles en el Trabajo.” Usted podría no saber con cual lado del espectro está lidiando hasta que realmente afronta el comportamiento. Si es un bravucón puede ser difícil –si no imposible- hacer que la persona cambie, dice Gary Namie, el fundador del Workplace Bullying Institute y autor de “The Bully at Work” (el Bravucón en el Trabajo). Pero en la mayoría de los casos usted puede –y debe- tomar acción.

He aquí algunas tácticas a considerar cuando se trata con algún colega agresivo:

- Entienda el por qué. El primer paso es entender que está causando el comportamiento. Una investigación de Nathanael Fast, profesor asistente en la Marshall School of Business de la University of Southern California, prueba una creencia popular: la gente se comporta mal cuando su ego es amenazado. Así que podría ayudar una caricia al ego del agresor. Incluso un pequeño gesto, como enviar un correo electrónico diciendo “Muchas gracias por su ayuda” o alagar a la persona en algo que usted genuinamente le admira, puede ayudar.
- Observe lo que usted está haciendo. Estas situaciones también requieren introspección. Es muy fácil decir “Oh, esa persona es un patán,” comenta Woodward. Pero quizá usted trabaja en una cultura altamente competitiva o una que no tiene la cortesía como prioridad. Considere si usted podría estar malinterpretando el comportamiento, reaccionando exageradamente o si usted contribuyó involuntariamente al problema. ¿Usted ha causado en alguna forma que la persona se siente amenazada o le vea como desleal?

COMPENDIO

Este artículo es útil para:

- *Mejorar el clima laboral.*
- *Manejar Conflictos.*
- *Mejorar las Relaciones laborales.*

“Usted puede y debe tomar acción en la mayoría de los casos en que un colega es cruel con usted.”

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

- Defiéndase a usted mismo. No tenga miedo de denunciar el mal comportamiento cuando sucede. “Creo firmemente en hacer correcciones inmediatas,” dice Woodward. Si alguien le llama “Dulzura” díglele en ese momento “no me gusta que me llamen así” dice.
- Busque ayuda. “Todos deberían tener alianzas en el trabajo – compañeros y gente arriba y abajo, que puedan ser sus defensores,” dice Woodward. Hable con estos aliados y vea qué pueden hacer para ayudar, ya sea simplemente confirmar su perspectiva o hablar en su favor. Por supuesto, usted podría necesitar que la situación escale a alguien de mayor nivel o a Recursos Humanos, pero, antes de ello, “usted le debe a la relación el tratar de resolverla informalmente,” dice Woodward.
- Demuestre el costo para el negocio. Si usted necesita tomar acciones formales, empiece con su jefe (asumiendo que él no sea el agresor), pero usted quizá necesite llevar la situación más arriba en la jerarquía. Cuando usted tenga el oído de alguien, recomienda Namie, enfoque la conversación en cómo el comportamiento de la persona está dañando al negocio.
- Conozca las limitaciones. Cuando nada de lo anterior funciona, usted tiene que considerar: ¿este es un comportamiento mal educado y hostil o estoy sufriendo bullying? Si usted está en medio de una situación de abuso (no solo una difícil), Namie y Woodward coinciden en que las posibilidades de que ésta cambie son bajas. Si vive una situación abusiva en el trabajo, la solución más conveniente podría ser irse –si eso es posible.

“Todos deberían tener alianzas en el trabajo – compañeros y gente arriba y abajo, que puedan ser sus defensores.”

Sobre la autora:

Amy Gallo es editora en Harvard Business Review

© 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 diferir de su jefe

Joseph Grenny

Las diferencias con su jefe existen, ¿cómo hablar con éste sin morir en el intento?

Le presentamos algunas ideas para ser escuchado.



Las diferencias con su jefe existen, ¿cómo hablar con éste sin morir en el intento?

Le presentamos algunas ideas para ser escuchado.

Harsha pensaba que las cosas iban bien en su nuevo puesto. Seis meses antes fue contratado por Najib, un acaudalado y poderoso hombre de Dubai, para mejorar la menguante reputación y los prospectos de un hotel de negocios 5 estrellas.

A Harsha le tomó poco tiempo identificar 3 áreas a enfocarse, con las que tenía confianza de mejorar rápidamente las calificaciones del hotel en los populares sitios web de reseñas de viajes. Primero, actualizaría la imagen del hotel; segundo, invertiría más en entrenamiento para el equipo y, tercero, frenaría la reputación del hotel como un refugio para prostitutas, al reforzar los patrullajes de seguridad y pedirle a las mujeres que se fueran.

Los planes de Harsha estaban funcionando. Estaba satisfecho de que, una pocas semanas después, las reseñas calificaban al hotel como “el más limpio de Dubai”. Mientras la reputación del hotel mejoró, también lo hicieron las reservaciones.

Sin embargo, la creciente satisfacción de Harsha con la transformación del hotel se hizo trizas una noche de sábado, con la llamada de su jefe, Najib, quien sentía que Harsha estaba perdiendo negocios para el hotel al “acosar” a los clientes. Najib a duras penas dejó que Harsha dijera algo y terminó la llamada abruptamente.

Harsha estaba atónito. Después de que colgó el teléfono, consideró empacar sus cosas e irse. Se reprendió a sí mismo por no ser capaz de responder, en su defensa, con la evidencia para respaldar el hecho de que el hotel estaba mejor que nunca. Najib ya se había formado sus propias opiniones y simplemente no quería escuchar lo que Harsha tenía que decir.

Mientras los Presidentes Ejecutivos se desesperan porque “Nadie me dice la verdad,” sus equipos simultáneamente se inquietan porque “No puedo decirle lo que pienso al jefe.” El resultado es que la información no fluye hacia arriba en la línea de mando, lo que resulta en decisiones mal informadas y crisis que podrían haberse evitado.

COMPENDIO

Este artículo es útil para:

- *Mejorar la comunicación.*
- *Mejorar el ambiente laboral.*
- *Desarrollar inteligencia emocional.*

“Los Presidentes Ejecutivos se encuentran desesperados porque nadie les dice la verdad. Quieren escuchar lo que ocurre en su organización.”

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

Claramente hay muchos jefes que deberían promover mayor sinceridad. Sin embargo, a través de los años me he sorprendido al encontrar que, incluso en las más sofocantes culturas, usualmente hay algunas personas que saben cómo decirle la verdad a los poderosos.

He aquí cuatro cosas que éstas personas hacen bien:

+ Acuerde la sinceridad por adelantado. Los comunicadores efectivos no esperan a que se dé la necesidad de disentir —ellos realizan una conversación por separado, cuando hay poco en juego y las emociones están en calma, para acordar con el jefe cómo manejarán los momentos en que estén en desacuerdo. Este contrato psicológico se vuelve un poderoso punto de referencia cuando las emociones están elevadas.

+ Discuten la meta antes del contenido. Usted puede ser mucho más sincero acerca de sus puntos de vista si lo encuadra en el contexto de un propósito mutuo que le preocupa a su jefe.

+ Muestran respeto antes de disentir. Cuando ese sentido de respeto está asegurado, usted puede aventurarse a expresar sus ideas abierta y honestamente.

+ Piden —y se ganan— el permiso de no estar de acuerdo. Pedir permiso es una poderosa forma de honrar la posición del jefe y evitar provocaciones innecesarias. El truco es pedir el permiso al mismo tiempo en que usted le da a su jefe una razón para otorgárselo.

Cuando las personas poderosas lo callan, podría no ser debido a que estas sean incapaces de tolerar el disenso. Podría ser que lo confunden con una falta de respeto.

“Acuerde la sinceridad por adelantado. Este contrato psicológico se vuelve un punto de referencia cuando las emociones están en calma.”

Sobre el autor:

Joseph Grenny es cofundador de VitalSmarts y es un innovador en entrenamiento corporativo y desarrollo del liderazgo

© 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.

Cómo recuperar la confianza de su jefe

David DeSteno

Un evento desafortunado puso en duda su integridad o su competencia.

Existen formas para solucionar esta situación. Aquí le presentamos algunas ideas.



Un evento desafortunado puso en duda su integridad o su competencia.

Existen formas para solucionar esta situación. Aquí le presentamos algunas ideas.

Usted perdió la confianza de su supervisor. ¿Ahora qué? Ese vacío en el estómago seguramente se debe a la incómoda comprensión de que su estatus y posibilidades de ascenso han recibido un súbito e indeseado golpe.

El primer paso para resolver este dilema es discernir si el desafortunado evento puso en duda su integridad o su competencia. Como lo describo en mi libro “The Truth About Trust” (La Verdad Sobre la Confianza), nuestra disposición para depender de otros se basa en estos dos pilares. La integridad –la voluntad de actuar justamente y honrar los compromisos- es lo que suele llegar primero a nuestra mente cuando pensamos en la confianza. Sin embargo, la competencia –posesión de habilidades necesarias para completar una tarea- no es menos importante.

Por lo tanto, ganar la confianza de su jefe depende de convencer a sus superiores de que usted posee el balance correcto de integridad y competencia.

Para hacerlo, identifique qué pilar de su confiabilidad percibida necesita apuntalar. ¿Su jefe cree que usted pone sus propias necesidades por encima de las de la compañía? O ¿sospecha que usted simplemente no posee las habilidades necesarias?

Si es la integridad, usted tiene suerte, porque ésta suele ser más fácil de reparar. Considere cómo la mente calcula el carácter. La integridad es la voluntad de aceptar costos a corto plazo para usted a cambio del beneficio de otros. Sí, no pagar un favor puede significar más recursos inicialmente, pero, en el largo plazo, desarrollar una reputación egoísta o deshonesta reducirá significativamente beneficios que, con el paso del tiempo, podrían ser cuantiosos. Por tanto, ya que el ser digno de confianza se basa en el sacrificar ganancias a corto plazo a cambio de beneficios a largo plazo, tener integridad requiere que se le perciba como una persona con auto control.

Entonces ¿Cómo mostrar auto control e integridad? Hay dos formas.

COMPENDIO

Este artículo es útil para:

- *Enfrentar un fracaso.*
- *Mejorar la relación con su jefe.*
- *Desarrollar inteligencia emocional.*

“Ganar la confianza de su jefe depende de convencer a sus superiores de que usted posee el balance correcto de integridad y competencia.”

COMPENDIO

La primera toma tiempo: Repetidamente demuestre su habilidad de atrasar la satisfacción egoísta de pequeñas tentaciones. Por ejemplo, trabaje durante el almuerzo o acepte tareas onerosas o tediosas que son necesarias pero que nadie más quiere hacer. La segunda es más rápida: Muestre voluntad de sacrificarse en beneficio de otros cuando hay mucho en juego.

Entonces, para recuperar la confianza de los demás, usted debe comportarse rápidamente en formas que muestren su voluntad de sacrificar los propios intereses y placeres en beneficio de los demás y hacerlo en situaciones con altos costos personales en términos de tiempo, dinero o recursos similares. Usted debe aparecer dispuesto a hacer lo que otros quizá no harían al servicio de las grandes metas de la compañía. Por ejemplo, aplazar una vacación ya planeada para atender una necesidad o meta importante de su jefe.

Si su competencia es la que está en duda, prepárese para un proceso más largo. La competencia no se basa en motivaciones y por lo tanto no se puede alterar tan fácilmente. En términos simples, la competencia se basa en habilidades y, si su gerente no cree que usted posea las que debería tener, le costará mucho esfuerzo remediarlo.

Remediar la situación requerirá humildad de su parte, pues tratar de proyectar confianza tras un fallo inicial solo exacerbará el problema, haciendo que usted parezca arrogante. Debe verse que usted trabaja para pulir sus habilidades –leyendo algo extra, tomando clases adicionales, etc.- para que pueda ser confiable nuevamente. No se apresure. En lugar de ello, asegúrese de que cuando le pidan su opinión, usted de las respuestas correctas, incluso si requiere pedir más tiempo para encontrarlas.

“Si es la integridad, demuestre su habilidad de atrasar la satisfacción personal en favor de la empresa o de los compañeros.”

Sobre el autor:

David DeSteno es profesor de psicología en la Northeastern University y autor de (La Verdad Acerca de la Confianza: Cómo Determina el Éxito en la Vida, el Amor, el Aprendizaje y Más)

© 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 nuestro 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 beneficios de ser un jefe agradable

Emma Seppälä

Existe en el mercado laboral el dilema entre ser un líder agradable o ser fuerte como el hierro para inspirar respeto.

Le presentamos algunas señales que le pueden ser de gran utilidad para resolver esta disyuntiva.



Existe en el mercado laboral el dilema entre ser un líder agradable o ser fuerte como el hierro para inspirar respeto.

Le presentamos algunas señales que le pueden ser de gran utilidad para resolver esta disyuntiva.

Hay una pregunta muy antigua allá afuera ¿es mejor ser un líder “agradable” para que su equipo lo quiera? o ¿Ser fuerte como el hierro para inspirar respeto y trabajo duro? A pesar del reciente entusiasmo por las iniciativas de bienestar, como las de concientización y meditación en la oficina y a pesar del movimiento hacia organigramas organizacionales más horizontales, la mayoría de las personas aún asumen que la segunda opción es mejor.

Después de todo, si usted es un líder que parece preocuparse de más por sus empleados ¿no lo hará eso verse “débil”? ¿No significará eso que usted sea menos respetado? ¿Que los empleados trabajarán menos duro?

Nuevos desarrollos en la investigación organizacional están brindando algunas sorprendentes respuestas a estas preguntas.

Los gerentes “estrictos” suelen pensar equivocadamente que presionar a los empleados mejorará el desempeño. Lo que sí eleva es el estrés –y las investigaciones han mostrado que altos niveles de estrés conllevan un gran número de costos tanto para empleados como para empleadores. En un estudio con empleados de varias organizaciones, los gastos por servicios médicos para trabajadores con altos niveles de estrés fueron un 46% mayores que aquellos de organizaciones similares sin niveles altos.

Amy Cuddy, de la Harvard Business School, y sus socios de investigación, también han mostrado que los líderes que proyectan calidez –incluso antes de considerar su competencia- son más efectivos que aquellos que dirigen con su rigidez y habilidad. ¿Por qué? Una razón es la confianza. Los empleados sienten mayor confianza con alguien que es amable.

Además, un interesante estudio muestra que, cuando los líderes actúan con justicia ante los miembros de su equipo, estos desarrollan un comportamiento más cívico y son más productivos, tanto individualmente, como en conjunto.

COMPENDIO

Este artículo es útil para:

- *Ser un excelente líder.*
- *Alcanzar el éxito.*
- *Conocer y apreciar a su equipo.*

“Los líderes que proyectan calidez – incluso antes de considerar su competencia- son más efectivos que aquellos que dirigen con su rigidez y habilidad.”

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

Jonathan Haidt de la Stern School of Business en la New York University muestra con sus investigaciones que, cuando los líderes son abnegados, sus empleados se motivan e inspiran. Como consecuencia, sienten mayor lealtad y compromiso y es más probable que hagan algo más allá de lo normal para ayudar y ser amigables con otros empleados.

Investigaciones acerca del “paying it forward” (devolver un favor haciendo uno nuevo por alguien más y así sucesivamente) muestra que cuando trabaja con personas que lo ayudan, será más probable que, a cambio, usted ayude a otros (y no necesariamente sólo a quienes lo apoyaron).

Dicha cultura puede incluso ayudar a mitigar el estrés. Aunque nuestros cerebros están sintonizados para las amenazas (ya sea que éstas consistan en un león furioso o un jefe furibundo), el estrés de nuestro cerebro se reduce significativamente si observamos un comportamiento amable. Como lo demuestran los estudios de imágenes cerebrales, cuando nuestras relaciones sociales con otros se sienten seguras, nuestra respuesta de estrés cerebral se reduce. También hay un efecto físico. Mientras que se ha demostrado que la falta de unión en el lugar de trabajo incrementa las aflicciones psicológicas, se ha comprobado que las interacciones sociales positivas impulsan la salud de los empleados –por ejemplo, al reducir el ritmo cardíaco y la presión sanguínea, además de fortalecer el sistema inmunológico.

De hecho, lo que puede resultar una sorpresa para muchos directores de recursos humanos es que los empleados prefieren la felicidad a un sueldo alto, como lo muestra la encuesta sobre lugares de trabajo realizada por Gallup en 2013. A cambio, empleados más felices no solo hacen un espacio laboral más amigable, sino que también mejoran la camaradería y el servicio a los clientes.

No sorprende que los jefes agradables sean ascendidos.

© 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

“Las interacciones sociales positivas impulsan la salud de los empleados.”

Sobre la autora:

Emma Seppälä, es directora asociada del Center for Compassion and Altruism Research and Education en la Stanford University.

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.

Qué hacer cuando su jefe no lo quiere

Liane Davey

¿Qué hacer cuando no le agrada a su jefe?

Ésta es una situación común, y hay forma de solucionar el problema. Aquí le presentamos algunas.



¿Qué hacer cuando no le agrada a su jefe?

Ésta es una situación común, y hay forma de solucionar el problema. Aquí le presentamos algunas.

La relación con su jefe es un pronosticador importante de su experiencia en el trabajo. Buenas relaciones incrementan las probabilidades de que reciba tareas interesantes, retroalimentación relevante y reconocimiento por sus contribuciones. Las malas relaciones significan, pues, justo lo contrario.

Si la relación con su jefe es espinosa, fría, distante o tensa, su trabajo –y su carrera– sufrirán sin duda alguna. Las buenas noticias son que hay pasos que usted puede tomar para cambiar la situación para mejor.

Primero, considere la razón de los sentimientos de su gerente. Para hacer esto bien, trate de ignorar el dolor emocional de sentirse rechazado y enfóquese en comprender desapasionadamente lo que está sucediendo. Antes de que siquiera llegue a la conclusión de que su jefe no lo quiere, explore la posibilidad de que esté falsamente atribuyendo, lo que es solo un comportamiento agobiado y estresado, a un desdén hacia usted en lo personal. Confíe en uno o dos compañeros de equipo para ver si ellos validan sus preocupaciones, o si quizá lo tranquilizan porque todo está bien.

Si encuentra evidencia de que hay algo extraño en su relación, busque la causa raíz. He aquí algunos motivos comunes, y las mejores formas de lidiar con ellos:

1. Su jefe piensa que usted es incompetente. La solución de largo plazo es entregar resultados y construir una trayectoria de alta calidad en el trabajo. En el corto plazo, esté atento a cualquier señal que usted pudiera estar enviando con el mensaje de que no es capaz. Por ejemplo, haga preguntas sólo ocasionalmente. Agobiar a su jefe con preguntas podría sugerir que no sabe qué es lo que está haciendo. Una vez que tenga un sentido del camino correcto, manifieste su comprensión de la situación y la estrategia que va a seguir.

2. Al jefe no le gusta su estilo. Es posible que usted tenga alto desempeño, pero que le desagrade al jefe porque su estilo no se alinea con el de él. En este caso, se dará cuenta de que las correcciones e indicaciones del jefe no son tanto respecto a lo que

COMPENDIO

Este artículo es útil para:

- *Mejorar el ambiente laboral.*
- *Mejorar la relación con su jefe.*
- *Prepararse para el cambio*

“La relación con su jefe es un pronosticador importante de su experiencia en el trabajo.”

COMPENDIO

usted hace, sino al cómo lo realiza. El secreto para resolver un choque de estilos es encontrar dos o tres pequeñas cosas que usted pueda cambiar y que harán una gran diferencia.

3. El jefe no se identifica con usted. Si siente que su jefe no puede conectar personalmente con usted, comience a formar incluso los más pequeños vínculos para acercarlos. Abra el diálogo con preguntas como: “¿Cómo ve usted esta situación?” “¿Qué experiencias ha tenido que le dan forma a su opinión en este caso?” “¿Qué no se me ha ocurrido?” Escuche y aprenda de su jefe y reflexione acerca de lo que está oyendo. También es valioso compartir su perspectiva para darle al jefe una ventana hacia el modo en que usted piensa.

4. Su jefe es inseguro. La situación más difícil es cuando le desagrada a su jefe porque usted es exitoso, inteligente y tiene confianza, mientras que él es inseguro y se siente amenazado. Hay muy pocas formas satisfactorias para construir una relación con este tipo de jefes. Actuar cómo alguien menos capaz no es una opción viable. Pretender que usted es menos inteligente puede funcionar con su jefe, pero dañará su reputación en la organización. La táctica más exitosa suele ser darle al gerente una parte de su éxito y su confianza. Encuentre oportunidades para preguntarle cómo él afrontaría algún problema y después dele el crédito por su contribución. “Parece que la solución va a funcionar. Gracias por su percepción, me ayudó a tener más claro el tema.”

“Escuche y aprenda
de su jefe y
reflexione.”

Sobre la autora:

Liane Davey es vice presidenta de soluciones en equipo en Knightsbridge Human Capital. Su nuevo libro es “Usted Primero: Inspire a su Equipo a Crecer, Llevarse Bien y Hacer las Cosas”.

© 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.

Cómo salir de la sombra de su jefe

Priscilla Claman

Los gerentes de todos los niveles están tentados a aferrarse a sus mejores empleados al restringirles el acceso a otros directivos.

Ante esta situación le presentamos algunos tips para hacerse visible sin romper la cadena de mando.



Los gerentes de todos los niveles están tentados a aferrarse a sus mejores empleados al restringirles el acceso a otros directivos.

Ante esta situación le presentamos algunos tips para hacerse visible sin romper la cadena de mando.

¿Alguna vez ha sentido que está ocultando su luz bajo un balde –y que ese balde es su gerente? No está solo.

Los gerentes de todos los niveles están tentados a aferrarse a sus mejores empleados al restringirles el acceso a otros directivos de alto rango. Sin embargo, en lugar de obsesionarse con lo que su jefe pueda o no estar haciendo, comience a pensar acerca de lo que usted puede hacer –sin romper la cadena de mando.

La antigua regla: que no puede darle la vuelta al jefe directo para hablar con el jefe o jefa de éste, sigue siendo válida. Sería caótico si todos acudiéramos a la dirigencia de nuestras organizaciones cuando no estamos de acuerdo con nuestros gerentes. De modo que aquí presentamos dos sugerencias de cómo volverse conocido en su organización sin violar la cadena de mando:

+ Preséntese como voluntario para actividades inter-funcionales que incluyan a otras personas que estén en su nivel o por arriba de él. Ofrezca traer un nuevo producto o proceso a su división. Inscríbase para la fuerza de tarea que esté analizando una nueva estrategia. Apoye en un grupo de enfoque para evaluar nuevas opciones de beneficio. Casi cualquier cosa funcionará, especialmente si fue propuesta por alguien de mayor rango y usted responde “Sí, pero debo revisarlo con mi jefe.”

Este es el truco: su jefe no será capaz de decir que no, si usted se ofrece como voluntario en una junta donde otras personas lo han escuchado, o si la solicitud es una importante prioridad organizacional. Él o ella indudablemente le pedirán que lo haga simultáneamente con su trabajo actual. Usted sólo deberá encontrar cómo hacerlo o cómo decir no a tareas que no sean tan cruciales.

He aquí un ejemplo: un joven gerente, llamado Juan, quien tenía un jefe restrictivo, se ofreció de voluntario para ayudar a subcontratar parte de la compañía a Filipinas, lo que requería que él estuviera en Asia. Debido a la importancia del proyecto, el jefe de Juan no pudo decir que no.

COMPENDIO

Este artículo es útil para:

- *Mejorar el ambiente laboral.*
- *Mejorar la relación con su jefe.*
- *Desarrollar su carrera profesional.*

“No se obsesione con lo que su jefe puede o no hacer.”

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

Debido a que era tan lejos, el jefe de Juan no podía esperar que hiciera ambos roles. Juan hizo tan bien el trabajo para el que se ofreció como voluntario que se volvió visible para el jefe de su jefe y otros gerentes de alto rango y su carrera despegó.

Es importante seleccionar, para ser voluntario, una actividad en la que pueda demostrar sus habilidades. Si la persuasión es uno de sus talentos, ofrézcase para promover la campaña United Way en su compañía. Si usted es experto en manejar los detalles ofrezca coordinar la logística de un proyecto complicado. Si es muy bueno en manejar personas, sea voluntario para un rol de liderazgo.

+ Conviértase en un emprendedor interno. Esto no es tan difícil como usted podría pensar. Siempre hay oportunidades para iniciar algo nuevo y colegas que se comprometerán con la idea. Una advertencia: su proyecto podría tener que comenzar como una operación de incógnito, a la hora del almuerzo o después del trabajo, especialmente si usted trabaja en una organización muy formal.

Aquí un ejemplo: una aprendiz de administración se preguntaba por qué su compañía no tenía un día de servicio a la comunidad, como otras empresas en su ciudad, así que comenzó a hablar con sus colegas, formó un pequeño grupo y le pidió a un amigo de marketing que preparara una serie de diapositivas presentando la idea. Ella y su grupo fueron a recursos humanos, donde fue aceptada y, con ayuda de recursos humanos, presentaron la idea ante la gerencia de alto nivel. El día de servicio a la comunidad se realizó sin contratiempos y, además de proveer un gran servicio a la comunidad, ella y sus colegas fueron ampliamente reconocidas.

“Es importante seleccionar una actividad en la que pueda demostrar sus habilidades.”

Sobre el autor:

Priscilla Claman es presidente de Career Strategies, Inc., una firma con base en Boston que ofrece consultoría de carrera a individuos y servicios de administración de carrera para las organizaciones.

© 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.

Tratando con un jefe pasivo

Jean-François Manzoni

*Tener un jefe pasivo, no representa un problema,
representa una oportunidad.*

Siga esta experiencia y aproveche el desafío.



Tener un jefe pasivo, no representa un problema, representa una oportunidad.

Siga esta experiencia y aproveche el desafío.

Tener un jefe pasivo puede ser una espada de doble filo. Por una parte, estos jefes le ceden a los empleados una considerable iniciativa y empoderamiento. Por la otra, algunas veces pueden estar tan alejados de la acción que son incapaces de intervenir cuando se les necesitan, haciendo que los empleados se sientan como si los abandonaran a sus propios medios.

Al principio de mi carrera, un decano de mi escuela (que solía ser mi colega), me pidió, a mí y a otro colega, que dirigiéramos un importante esfuerzo de cambio. Conforme pasaron las semanas, nos frustramos cada vez más con el decano, quien se había vuelto tan pasivo que lo llamábamos “la máquina de redistribución de correos electrónicos.” Todo lo que parecía hacer era reenviar correos electrónicos a otras personas relevantes. No nos mostró ningún interés en los detalles de lo que nos había pedido hacer, ni estaba lo suficientemente informado como para brindarnos alguna ayuda. Él estaba muy ocupado con otros proyectos, como alimentar una creciente red de altos ejecutivos externos, pero eso no evitó que sintiéramos que se estaba aprovechando de nosotros. No es de sorprender que la historia no haya terminado bien.

Volviendo la vista atrás, ahora es muy claro que nosotros mismos habíamos manejado mal la situación. Mi colega y yo etiquetamos a nuestro jefe como “esencialmente inútil.” Una vez que hicimos eso, estábamos mucho menos inclinados a tratar de ver las cosas a su manera o asegurarnos de que lo manteníamos informado. Esto desató un círculo vicioso —entre menos le decíamos, menos sabía; entre menos sabía, menos útil podía ser y más nos resentíamos nosotros. Entre más nos resentíamos, más nos distanciábamos.

En lugar de ello, debimos tratar de juzgarlo menos, teniendo más compasión hacia él. Después de todo, nos había confiado este importante trabajo y nos estaba dando mucho espacio para innovar y maniobrar. ¡Eso era un plus —no una desventaja!

Debimos darnos cuenta de que él estaba mucho más inclinado psicológicamente a ver la película completa que las letras pequeñas, así que su falta de enfoque no era una carencia de interés y tampoco una falta de respeto; era simplemente el reflejo

COMPENDIO

Este artículo es útil para:

- *Mejorar ambiente laboral.*
- *Mejorar sus relaciones laborales.*
- *Mejorar su desempeño.*

“Este tipo de jefes ceden a los empleados una considerable iniciativa y empoderamiento.”

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 la forma en que él estaba programado. Debimos haberlo mantenido involucrado y conectado y podríamos haber hecho las reseñas del proyecto más agradables para él, al no actuar como si nosotros fuéramos más competentes en esa área en particular.

Por último, pero no menos importante, las fuertes conexiones que él estaba desarrollando hacia arriba y al exterior de la organización, eran un reflejo de su ambición personal, que podríamos haber respetado más (y resentido menos). Podíamos haberle pedido que usara su red para ayudarnos en nuestra misión, lo que él hubiera estado orgulloso y deleitado de hacer.

Si usted está quejándose acerca de un jefe pasivo, es útil recordar que la situación tiene sus ventajas. También es crítico tratar de manejar su frustración, pues raramente mejora la relación. Re-energizar algo de compasión hacia su jefe ayudará.

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

COMPENDIO

“Los empleados deben dirigir su esfuerzo al cambio, asegurándose de mantener bien informado al jefe.”

Sobre el autor:

Jean-François Manzoni es un profesor de práctica gerencial en el campus de INSEAD en Singapur



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.

Tratando con un líder “rollero”

Joe McCormack

*Tratar con un líder platicador puede ser peligroso.
Aquí le mostramos algunas formas para contrarrestar el problema.*



Tratar con un líder platicador puede ser peligroso.***Aquí le mostramos algunas formas para contrarrestar el problema.***

Puede ser difícil decirle a las personas que hablan demasiado. En casos donde la persona en cuestión es alguien con más poder, como un ejecutivo de alto rango o un importante cliente, puede ser realmente peligroso. Como resultado, muchas “víctimas” han estado sufriendo en silencio por años en reuniones que nunca terminan o en conversaciones que les drenan la vida.

Como dice el refrán, los chistes del rico siempre son graciosos.

¿Cómo puede ponerle fin a esta agonía? He aquí algunas formas de contrarrestar el exceso de plática – sin ser despedido o perder una importante cuenta:

+ Diagnostique el problema. Muchos líderes de alto rango son platicadores en algunas situaciones y no en otras. ¿Tiende su jefe a dar un discurso de aceptación del Oscar sólo cuando llegan clientes importantes a la oficina y los reciben en el salón de conferencia? ¿Su mayor cliente se quejará por horas respecto a su caso de divorcio durante el almuerzo, pero no si pasa a la oficina? ¿Es más probable que los monólogos gerenciales ocurran cuando no hay una agenda formal, si usted está en una llamada telefónica que no tiene limitaciones de tiempo, o cuando nadie hace preguntas?

Tome nota de cuándo ésta persona tiende a dominar la conversación, de modo que usted pueda cambiar el escenario o las circunstancias. Todas estas pistas pueden indicar cuál es el problema central – y ayudarlo a diseñar un plan de ataque.

+ Identifique su enfoque. Hay algunos métodos para ayudar a alguien a ser más sucinto. Antes de que escoja uno, considere las ventajas para el implicado. Quizás él o ella se beneficiarán de un equipo más productivo, mayor colaboración, resultados más rápidos, menor frustración, menos malentendidos o más ahorros de tiempo.

Una vez que usted ha pulido un beneficio, considere que tan directo debería ser. Si la persona no es buena para ver las señales de que quienes lo escuchan se están aburriendo, quizá necesite ser directo. Otros habladores excesivos tal vez requieran un enfoque más diplomático.

COMPENDIO***Este artículo es útil para:***

- *Mejorar relaciones laborales.*
- *Aprender de su jefe.*
- *Mejorar la productividad.*

“Es más probable que los monólogos gerenciales ocurran cuando no hay una agenda formal.”

+ Refuerce la brevedad. Muchos líderes mejoran en cuanto a ser claros y concisos una vez que trabajan en ello, pero después recaen en los malos hábitos.

Para evitar que pierdan terreno, use algunas prácticas técnicas para poner límites o expectativas. Un empleado de menor rango podría decirle al jefe: "Sé que su tiempo es muy valioso, tratemos esto en cinco minutos." Otro enfoque que funciona: "Quisiera hablar con usted de la cuenta de Jones. He preparado una agenda de tres puntos. ¿Podríamos discutir cada uno de ellos durante cinco minutos? En una llamada con un cliente, usted podría mencionar desde los primeros momentos "tengo que parar a medio día. ¿Hay algo que usted quisiera tratar de una vez?"

Yo también sugeriría incorporar la brevedad en sus reuniones usando agendas más estrictas y recortando o eliminando las presentaciones de PowerPoint, para alentar conversaciones mejores y más concisas. En otras palabras, comprométase personalmente a ser breve para poner el ejemplo. Puede ayudarlo a expandir el desafío de ser mejor al ser concreto.

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

COMPENDIO

"Comprométase personalmente a ser breve para poner el ejemplo."

Sobre el autor:

Joe McCormack es fundador y director gerencial de la Sheffield Company, una premiada agencia boutique. Su libro más reciente es: Breve: Tenga un Mayor Impacto Diciendo Menos.

¿Es su jefe un psicópata?

Manfred F.R. Kets de Vries

¿Su jefe es un genio corporativo o un psicópata?

Le presentamos algunos consejos para distinguir a uno de otro.



¿Su jefe es un genio corporativo o un psicópata?

Le presentamos algunos consejos para distinguir a uno de otro.

“El Lobo de Wall Street,” película de Martin Scorsese, se enfoca en la corrupción, el exceso y la avaricia de la industria financiera en los 1990s. Es la historia real de un corredor de bolsa neoyorkino, llamado Jordan Belfort, que comenzó en el fondo de la escala de Wall Street, antes de hacer millones de dólares vendiendo acciones sin valor. En 1994, el cuento de hadas terminó con Belfort en la cárcel por fraude y lavado de dinero.

En casos como el de Belfort no siempre es fácil distinguir entre el genio corporativo y el psicópata. Francamente, suele ser una delgada línea la que los divide. Algunas de estas personas alcanzan alturas sorprendentes, pero en el proceso pueden causar enormes daños.

La gente que se comporta de este modo son a quienes llamo “seductores bravucones operacionales.” Sin la carga de la voz de la conciencia, que modera las interacciones de la mayoría de las personas con otros, estos individuos son “psicópatas light.”

Puede encontrarlos en cualquier lugar donde haya poder, estatus o dinero en juego. Aparentemente exitosos y encantadores, su falta de empatía y remordimiento pueden tener serias repercusiones interpersonales y destruir organizaciones. Sus cualidades camaleónicas significan que suelen alcanzar elevadas posiciones ejecutivas, especialmente en organizaciones que valoran la toma de riesgos y la competitividad extrema.

Los seductores bravucones operacionales no son abiertamente violentos o anti sociales y sus personalidades manipuladoras pueden hacerlos difíciles de identificar. De hecho, muchos de los comportamientos que muestran –comportamientos que encenderían focos rojos en otros contextos- parecen muy normales en el mundo corporativo.

Los estimados varían, pero quizá el 3.9% de los profesionales corporativos podrían ser descritos como con tendencias psicópatas, una cifra considerablemente mayor de la que se encuentra en la población en general. Por lo tanto muchas personas que trabajan en organizaciones probablemente tendrán la experiencia de un jefe patológico. Desafortunadamente, la mayoría de la gente que trabaja para seductores bravucones operacionales carece del conocimiento y las habilidades para tratar con ellos.

COMPENDIO

Este artículo es útil para:

- *Mejorar el ambiente laboral,*
- *Contratar a la persona correcta,*
- *Implementar la ética.*

“No es fácil distinguir entre el genio corporativo y el psicópata.”

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

Para empeorar las cosas, estos ejecutivos psicópatas usualmente tienen la necesaria dedicación y enfoque para crear al menos la apariencia de normalidad y éxito.

Estas personas son altamente manipuladoras, desacreditando a quienes están alrededor y desviando las quejas de mal comportamiento cuando se les confronta. Ellos distorsionarán los hechos mientras se presentan como personas útiles que trabajan “por el bien de la compañía.” Ocultarán todos sus verdaderos motivos mientras hacen que otros aparezcan incompetentes o ventajosos. Lo único que les importa es ganar.

¿Qué puede hacerse para prevenir que estas personas causen caos? Idealmente, las organizaciones deberían afinar sus procesos de reclutamiento para evitar contratarlos en primer lugar. Las firmas deberían analizar los currículum para identificar cualquier anomalía y someter a los candidatos a múltiples entrevistas. Los seductores bravucones operacionales tienen la tendencia de decirle a los entrevistadores lo que ellos creen que quieren oír y diferentes entrevistadores pueden provocar respuestas diferentes y algunas veces contradictorias.

¿Cómo puede saber si ya tiene a un psicópata en el equipo? Debería encender una luz roja si hay radicales discrepancias entre cómo los subordinados directos y los nuevos empleados perciben a un ejecutivo, respecto a cómo lo ven sus colegas o su jefe. Los empleados de menor nivel suelen recibir el comportamiento psicópata del jefe y usualmente pueden ver un problema mucho antes que los directivos de alto nivel. También es importante alentar el trabajo en equipo, ya que es algo con que los psicópatas no se sienten a gusto; buscarán la salida. Ya sea que usted tenga un ejecutivo problemático o no, es importante crear una cultura corporativa en la cual los empleados de bajo rango sean capaces de expresar preocupaciones acerca de sus superiores sin miedo a represalias.

Finalmente, si usted es tan desafortunado como para tener a un psicópata de jefe o Presidente Ejecutivo, reconozca que es muy poco probable que sea capaz de cambiar su comportamiento. Intentar removerlo seguramente será difícil y pondrá su carrera en riesgo. En estos casos, la mejor opción es detener las pérdidas y moverse de ahí.

© 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

“Si usted tiene un jefe o Presidente Ejecutivo psicópata, la mejor opción es detener las pérdidas y moverse de ahí.”

Sobre el autor:

Manfred F.R. Kets de Vries es el distinguido profesor de desarrollo del liderazgo y cambio organizacional en el Insead en Francia y Singapur.

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.