

VIVE TU DESARROLLO

GUÍA DE COMPORTAMIENTOS BASADO EN
NUESTROS VALORES ORGANIZACIONALES.



CONTENIDO

6 PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

8 ESTRUCTURA DEL MODELO

NIVELES ORGANIZACIONALES:

13 CONTRIBUIDOR INDIVIDUAL

45 LÍDERES

78 ALTA GERENCIA

108 DESCARRILADORES / TOPES DE CARRERA

Basados en el Modelo de

© 2022 Korn Ferry. All rights reserved



Índice

1. Introducción	5	Líderes	45
Principios organizacionales	6	Calidad en las decisiones.....	46
¿Por qué es importante este Modelo?	7	Asegura responsabilidad	53
2. Estructura del Modelo	8	Manejo de conflicto.....	59
¿Cómo usar el Modelo en tu día a día?	9	Desarrolla talento y equipos.....	65
Identificando y desarrollando comportamientos...11		Agilidad.....	72
3. Niveles organizacionales		Alta Gerencia	78
Contribuidor individual	13	Valentía.....	79
Genera Confianza.....	14	Enfoque estratégico.....	85
Empuje por obtener resultados.....	20	Establece relaciones de colaboración.....	91
Colabora	26	Promueve visión y propósito.....	96
Autodesarrollo	33	Agudeza para los negocios.....	102
Enfoque en el cliente	39	4. Descarriladores o topes de carrera	108
		Falta de ética y valores	110
		Traspiés políticos	116
		Incapacidad para formar equipos.....	122

MAPA DE COMPORTAMIENTOS

Comportamientos basados en valores organizacionales			
	Contribuidor individual	Líderes	Alta Gerencia
Integridad	Genera confianza	Calidad en las decisiones	Valentía
Responsabilidad	Empuje por obtener resultados	Asegura responsabilidad	Enfoque estratégico
Respeto	Colabora	Manejo de conflicto	Establece relaciones de colaboración
Liderazgo	Autodesarrollo	Desarrolla talento y equipos	Promueve visión y propósito
Compromiso	Enfoque en el cliente	Agilidad (ingenio)	Agudeza para los negocios

DESCARRILADORES

1. FALTA DE ÉTICA Y VALORES

2. TRASPIÉS POLÍTICOS

3. INCAPACIDAD DE FORMAR EQUIPOS



INTRODUCCIÓN

PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

La cultura es nuestro sistema de creencias. A través del sello, Vive La Fabril es nuestra manera de enfatizar la relevancia de llevar a la práctica los valores, a través de los comportamientos diarios.



¿Por qué es importante este Modelo?

El 70% de tu desarrollo depende de lo que aplicas en el ejercicio de tu rol.

El Modelo de Comportamientos engloba las conductas para la Gestión del Desempeño de todos los niveles de la organización, brindando el marco conceptual para la identificación, desarrollo, retención y atracción del talento para La Fabril.

1) Alinea un lenguaje común y brinda criterios observables para la evaluación de comportamientos esperados en los 5 niveles organizacionales.

2) Brinda herramientas y preguntas orientadoras tanto para jefes y colaboradores, de manera de enriquecer la calidad de las conversaciones de retroalimentación o desarrollo.

3) Sirve como guía para el auto desarrollo. Si nos motivamos a seguir aprendiendo de manera auténtica, las recomendaciones de esta guía son de aplicación práctica.

Te invitamos a consultar regularmente el Modelo de Comportamientos, como parte de las herramientas que La Fabril brinda tanto a jefes y colaboradores para su auto desarrollo y crecimiento dentro de la organización.



ESTRUCTURA DEL MODELO

COMPORTAMIENTOS POR NIVEL ORGANIZACIONAL

Comportamientos y aptitudes que los colaboradores deben desarrollar según su rol y nivel organizacional.

DESCARRILADORES

Comportamientos negativos o que debilitan el desarrollo de un colaborador, poniendo en riesgo descarrilar su carrera en La Fabril.



NIVELES ORGANIZACIONALES

El diagrama muestra un camino que comienza con un ícono de una persona y avanza a través de tres círculos que representan niveles organizacionales, terminando en una flecha que apunta hacia la derecha.

NIVEL ORGANIZACIONAL		CARGO TIPO
0	CEO	Presidente
		Gerente General
1	Alta Gerencia	Gerente Senior
2	Líderes	Gerente
		Jefe
		Coordinador
3	Contribuidor individual	Especialista
		Analista
		Asistente
		Operadores
		Ayudantes
		Auxiliares

¿CÓMO USAR EL MODELO EN TU DÍA A DÍA?



• **Significado:** descripción conceptual del comportamiento o habilidad.

• **Citas:** frases inspiracionales para motivar la reflexión sobre el significado del comportamiento.

1 Persona experta (fortaleza):

- Cumple sus compromisos y se asegura de que los demás hagan lo mismo.
- Actúa con claro sentido de pertenencia.
- Asume la responsabilidad personal por las decisiones, las acciones y los fracasos.
- Establece responsabilidades y procesos claros para supervisar el trabajo y medir los resultados.
- Diseña mecanismos de retroalimentación en el trabajo.

2 Persona inexperta (oportunidad):

- No sabe aceptar ni justa proporción su responsabilidad personal.
- Reúne poca información acerca de cómo van las cosas.
- Proporciona retroalimentación inadecuada; no ayuda a los demás a ajustar el curso a mitad de camino.
- Prefiere ser una de las muchas personas responsables de una asignación.

3 Uso excesivo de la habilidad:

- Puede no reconocer los méritos de los demás.
- Responsabiliza a la gente de manera estricta; no considera situaciones que están fuera del control de las personas.
- Se centra demasiado en los números y datos; la medición se convierte en una meta y una finalidad en sí misma.

4 Posibles causas:

- No está orientado a las metas.
- Tiene miedo de cometer un error.
- Baja confianza en sí mismo.
- Zona de confort limitada.
- Carece de compromiso.
- No está seguro de cómo medir el desempeño.
- Pierde de vista el panorama general.
- Evita los problemas difíciles.
- Tiene expectativas poco realistas.

Sección para identificar y evaluar los comportamientos

1. Persona experta: explica los comportamientos cuando estos representan una fortaleza en el colaborador de manera consistente.

2. Persona inexperta: explica los comportamientos en un nivel de desarrollo incipiente o inconsistente y representa una oportunidad para desarrollar en el colaborador.

3. Uso excesivo de la habilidad: ejemplos del sobreuso del comportamiento o habilidad, lo que representa una oportunidad de desarrollo para el colaborador.

Sección para diseñar planes de desarrollo

4. Causas posibles: potenciales causas subyacentes a la falta de desarrollo de alguna habilidad.

5. Sugerencias para tu desarrollo: recomendaciones y sugerencias basadas en las experiencias de ejecutivos globales que lograron un desempeño sobresaliente.

6. Tareas para tu rol: ejemplos de actividades y acciones prácticas para ser aplicadas en la rutina laboral.

7. Investiga más: bibliografía seleccionada a partir de estudios de expertos. Encontrarás los títulos más vendidos y editoriales acreditadas según su relevancia.

5 Sugerencias de desarrollo:

1. ¿Cómo estás seguro que estás empezando? Define el problema y planifícalo en un proceso. Un trabajo sobresaliente es que la mayoría de los grupos no dedican suficiente tiempo al primer paso de definir la situación, sino que sacan conclusiones o llegan a una solución precipitadamente. El rigor vale la pena. Establezca lo que está en juego y se arregle, el contexto, las perspectivas y el alcance. A continuación, defina el resultado previsto de la decisión. ¿Cómo sabrá que tomó la mejor decisión posible? Cuanto más claro sean los criterios para determinar el éxito, tanto mejor resultará. Revisa todos los datos relevantes: Análisis, investigación, compare sus suposiciones. Genere alternativas y evalúelas en función de lo que desea lograr: trate al diálogo abierto y al debate saludable que le ayudan a determinar el mejor curso de acción. Supervise lo que haya pasado comparándolo con lo que realmente sucede para aprender de la decisión y realizar correcciones donde sean necesarias.

2. ¿Cómo está cumpliendo las formalidades? Aplique más rigor. Evite el pensamiento impreciso cuando analiza datos y evalúa opciones. ¿Expone las opciones como hechos cuando en realidad son opiniones o suposiciones? ¿Hace usted supuestos acerca de "visión y efecto" cuando no hay certeza de que una situación haya sido ocasionada por qué? ¿Se apresuró en decisiones que tomó en el pasado más que en el análisis de la situación actual con nuevas opciones? No solo

lógico con la intuición. Existe la calidad frente a la rapidez. El deseo de hacer lo correcto en conflicto con la tentación de conformarse con cosas subóptimas. Revise sus decisiones conforme avanza el tiempo. ¿De qué forma tiende a inclinarse? ¿Cuál ha sido su historial? Pregúntese identificar el equilibrio correcto.

6 Tareas desde tu rol:

1. Crear a un grupo de trabajo que está tomando decisiones sobre un tema importante, donde necesitan compartir información y considerar las implicaciones a corto y a largo plazo para la organización.

2. Tome una decisión estratégica acerca de dónde invertir los recursos futuros nuevos mercados, nuevos productos/ servicios, etc.). Evalúe las alternativas usando las herramientas analíticas más adecuadas, combinadas con el criterio de los interesados más significativos.

3. Forme parte de un proceso de revisión del talento o contratación, tomando decisiones sobre el personal del departamento o unidad de la manera más objetiva e imparcial posible.

4. Gestione la adquisición de servicios, equipos, suministros, sistemas, etc. importantes, generando alternativas opciones a los interesados y analizando los datos antes de tomar una decisión.

7

INVESTIGUE MÁS...

- Bradley, J., & Gossens, J. (2019). The emotional intelligence path. Boca Raton, FL: AEE Press.
- Bradley, M., & Bradley, M. (2014). Success of the stars: High integrity, political skills for career and company success. New York, NY: Free Press.
- Buchanan, B. A. (2000). How high do you rate your Management experience and performance of organizational justice practices. *Journal of Management*, 26, 85-95.
- Buchanan, B. A., & Barham, D. (2010). *Human capital and organizational strategy: Implementing the human edge*. London, England: Sage.
- Davidson, P. James. (2007). *How the brain and mind work*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- De Arment, S. C., Owen, M. D., & Swenson, B. Z. (2000). *Intelligence with the entrepreneur* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Dierkes, J., & Hageman, M. C. (2011). *Managing people: How to maximize people and productivity*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Douglas, G., & Anthony, J. (2011). *Business strategy: The art and craft of strategic planning*. Leadership Institute, IL, USA.
- Fiol, M. L., Lantieri, J. P., Brown, J. (2011). *Strategic thinking: How to become a strategic thinker*. Boston, MA: Harvard Business School Press.



Sección para identificar limitantes para el desarrollo de carrera

Descarrilladores / Topes de Carrera

1. Significado: comportamientos que se consideran limitantes para el desarrollo del colaborador.

2. Cuando es un problema: ejemplos que ilustran en qué consiste un “descarrillador” y en qué contextos representa una limitante

para tu desarrollo en La Fabril. En todos los procesos de desarrollo pueden existir limitantes, el foco en el desarrollo está en poder tomar conciencia de estos y gestionarlos de forma temprana con el respaldo de tu líder.

3. Cuando no es un problema: ejemplos cuando un comportamiento limitante no

1. ¿Qué significa?
 Es realmente gratificante ser miembro de un equipo de alto desempeño y que funcione bien. Los equipos que funcionan bien pueden lograr una mayor producción que la suma individual de lo que cada miembro podría lograr individualmente. La mayoría de las personas eligen trabajar para un jefe que hará capaz de formar un equipo que funcione bien.

2. ¿Cuándo es un problema?
 Aparece mucho en el valor de los equipos:

- No mantiene la unidad del grupo para llevar a cabo la tarea.
- Delega partes de la tarea.
- No resuelve los problemas con el equipo.
- No comparte el crédito por los éxitos.
- No celebra los logros.
- No fortalece el espíritu del equipo.
- Trata a las personas como a una serie de individuos más que como a un equipo.

3. Cuando no es un problema:
 Normalmente sucede en equipo:

- Habla en términos de "nosotros" y "el equipo" versus "yo".
- Motiva y anima a todo el equipo.
- Conduce las reuniones y procesos en forma participativa.
- Comparte con el equipo el crédito por los éxitos.
- Integra personas al equipo para fortalecerlo.
- El desempeño del grupo es mejor cuando una persona cierra su marcha.
- Confía en que el equipo sabrá desempeñarse.

4. Posibles causas:

- No puede establecer una causa común.
- No puede resolver el conflicto entre los colaboradores directos.
- No cree en los equipos.
- No tiene tiempo.
- No desea enfrentar el conflicto.
- Mas tiempo en el relacionamiento uno a uno.
- La gente se resiste a la idea de tener un equipo.
- No admira bien su tiempo; está demasiado ocupado.
- Es demasiado serio.

5. Algunas soluciones:

1. **¿Prefiere un enfoque individualista? Encuentra el valor en los equipos.** Si no cree en los equipos, probablemente usted es un individuo fuerte que siempre siempre saca buenos resultados y al que no le gusta el alboroto y, a veces, la lentitud de los procesos de reuniones y equipos. Es muy probable que los resultados y probablemente cree que la mejor forma de hacer eso es dirigir a una sola persona a la vez. Para contrarrestar esta forma de pensar, discuta y hable con sus amigos de la formación de equipos y propóngales por qué dirigen de esa forma. ¿Qué resultados han obtenido sobre la formación de equipos? ¿Qué beneficios obtienen por utilizar equipos? Lee The Wisdom of Teams de Keganey Smith, si no puede ver el valor en los equipos, le le ayudará mucho los consejos que se requieren a continuación.

2. **¿No tiene tiempo? Hágase tiempo y resalte los beneficios.** Formar equipos lleva tiempo y usted no dispone de él. Esto puede ser verdad o no. Aunque necesite un equipo lleva más tiempo que dirigir a una persona a la vez, tener un equipo que funciona bien mejora los resultados, aumenta la capacidad continua de desempeño, incrementa al máximo las fortalezas individuales y mejora los resultados individuales y permite al gerente tomar más tiempo. Porque los miembros del equipo se ayudan entre sí, muchos gerentes piensan que formar un equipo lleva mucho tiempo y también necesitan más tiempo a dirigir a

llega a ser considerado como un problema para tu desarrollo.

4. Posibles causas: ser menos experto en una habilidad o usarla en exceso también puede ser una causa para un problema. Hemos seleccionado las causas más importantes, basándonos en la bibliografía global.

5. Posibles soluciones: ejemplos de estrategias y consejos para cambiar hábitos limitantes.

IDENTIFICANDO Y DESARROLLANDO COMPORTAMIENTOS



¿Cómo evaluar nuestros comportamientos o los de un colaborador y orientarnos hacia un plan de desarrollo?

Te proponemos un esquema que ayuda a identificar tu punto de partida, tu plan de acción y el resultado que esperas.

Ejemplo: Persona inexperta.

Mi necesidad de desarrollo

Comportamiento: Habilidades para hacer presentaciones.

Nivel organizacional: coordinador de investigación de mercados.

Nombre: Carlos Seminario.

MI DESCRIPCIÓN DEL “ANTES”

(Persona inexperta, uso excesivo
o un problema)

Tiendo a hacer mi presentación siempre de la misma forma, sin adaptarme a los diferentes tipos de audiencia.

(Persona inexperta)

ALGUNAS CAUSAS PARA MÍ

Me pongo muy nervioso(a)
y emotivo(a).

Soy un presentador monótono.

MI PLAN DE ACCIÓN

(Estrategias para el desarrollo, soluciones
y tareas para desempeñar en el rol)

Interpreto a la audiencia y adapto el tono, el ritmo, el estilo e incluso el mensaje y cómo lo expreso para audiencias diferentes.

Estrategias: Si hacer presentaciones no es mi fuerte, mientras entreno, puedo hacer hincapié en un área en la cual soy experto: por ejemplo, en generar comprensión sobre el análisis de una situación.

Tareas desde mi rol: presento la estrategia de mi unidad a otros compañeros que no estén familiarizados con mi negocio.

MI DESCRIPCIÓN DEL “DESPUÉS”

(Persona experta o no es un problema)

Soy efectivo en una variedad de presentaciones formales: para una sola persona, grupos pequeños y grandes, con colegas, colaboradores directos y jefes.

(Persona experta)

MIS LECTURAS SUGERIDAS






The Exceptional Presenter: A proven Formula to Open and Own the Room (2007) by T.J. Koegel.



CONTRIBUIDOR INDIVIDUAL

CONTRIBUIDOR INDIVIDUAL



-  *Genera confianza*
-  *Empuje por obtener resultados*
-  *Colabora*
-  *Autodesarrollo*
-  *Enfoque en el cliente*



GENERA CONFIANZA

Ganar la confianza de otras personas mediante la integridad y la autenticidad, aborda cuestiones difíciles diciendo lo que es necesario decir.

“Ningún legado es tan importante como la honestidad.”
-William Shakespeare -

1. Persona experta (fortaleza):

- Cumple sus compromisos
- Se lo considera directo y sincero
- Mantiene las confidencias en secreto
- Practica lo que predica
- Muestra coherencia entre las palabras y los actos.

2. Persona inexperta (oportunidad):

- No cumple con sus compromisos de manera consistente.
- Traiciona confidencias y cubre los errores.
- Tergiversa los hechos para obtener beneficios personales.
- Tiene dificultad para guardar confidencias.
- Hace promesas, pero no siempre las cumple.

3. Uso excesivo de la habilidad:

- Puede llevar la franqueza y la sinceridad a límites conflictivos
- Puede ser percibido como una persona excesivamente crítica de aquellos quienes no son abiertos y auténticos.

4. Posibles causas:

- Deja de cumplir con lo necesario.
- Es cauteloso; se retrae.
- No admite los errores.
- Rompe la confidencialidad.
- Hace promesas excesivas.
- No hace lo que dice.
- Pone primero sus propios intereses.
- Evita compartir información.
- Rompe las reglas.
- No tiene claros sus propios valores.

5. Sugerencias de desarrollo:

1. ¿No puede cumplir? Sea más confiable. Las personas dependen unas de otras para cumplir sus compromisos. Para respetar los plazos. Para contribuir en su proporción justa. La confiabilidad es una de las formas más rápidas de mostrar confianza. Puede mostrarla en su primera reunión con alguien con solo llegar puntualmente, devolviendo llamadas, pasando información que prometió enviar. Avisando a las personas sobre circunstancias que cambiaron o problemas que se avecinan. Si no hace esto, las relaciones se deterioran y disminuye la productividad. Si terminar lo que empezó no es su fortaleza, identifique

las razones principales y soluciónelas. Si tiende a olvidarse, anote las cosas o configure alertas en su teléfono inteligente. Si llega tarde a menudo, aprenda a administrar mejor su tiempo. Al comienzo y al final de cada día, revise los compromisos que ha asumido y decida cuándo los completará.

2. ¿Tiene problemas con la coherencia? Alinee sus palabras y sus acciones. Probablemente, nada enfría más la confianza que una persona que dice una cosa y hace algo diferente. Las personas quieren coherencia. Puede comunicar un mensaje inspirador con convincentes invocaciones a la acción. Pero, si al día siguiente, hace lo opuesto, las personas podrían restarle valor o peor todavía, podrían cuestionar su credibilidad. Tener integridad significa representarse tal cual es, saber quién es, lo que cree y practicar lo que predica, independientemente de dónde lo haga. Si no está seguro acerca de si hay una desviación entre sus palabras y sus actos, pida a alguien en quien confíe que le dé su retroalimentación.

3. ¿Se queda mucho para sí? Comparta más abiertamente. ¿A menudo no revela información? ¿Tiende a retener información u opiniones? ¿Tiende a cometer errores por falta de divulgación? Tal vez no sea su intención, pero las personas a su alrededor podrían comenzar a dudar. A preguntarse qué trama, qué plan de acción tiene, si tiene la intención de aprovecharse de ellos. ¿Por qué no comparte más abiertamente? Tal vez sea de naturaleza reservada o prefiera la privacidad. O no quiere perder control o parecer que

tiene menos autoridad. Independientemente de las razones, podría ser hora de hacer algunos ajustes. Las organizaciones funcionan gracias al flujo de información. Se espera más transparencia en todos los niveles, dentro y fuera de la empresa. Así que, descubra qué quieren y necesitan saber las personas y comience a cumplir. Enviar información sobre temas importantes es un comienzo. Mejor aún, converse o reúname con las personas para realizar intercambios abiertos y bidireccionales.

4. ¿Hace demasiados esfuerzos para impresionar? No exagere o haga promesas en exceso. ¿Prometió demasiado por su entusiasmo para conseguir la venta o para que se aprobara su causa? ¿Exagera usted la verdad? ¿Acepta siempre un pedido de una parte interesada o un cliente? El cliente que obtenga con promesas excesivas será aquel que podría perder para siempre cuando sepa que usted no puede cumplir. Las palabras se propagan con rapidez. Cuando surgen dudas, los clientes sospechan, no están seguros de creer lo que usted pueda decir después, están listos a cambiar de lealtades. Reflexione un poco sobre cuándo y dónde tiende a exagerar. ¿Es en la mayoría de las circunstancias o cuando la presión es particularmente intensa? ¿Fue recompensado por ello en alguna otra situación? ¿Le recompensa ahora? Observe sus patrones y comience a adecuar su enfoque. Sea auténtico; vivimos en una era en la que la verdad tiene más peso que la ficción. No prometa algo a menos que lo pueda cumplir. Si no está seguro, diga, “Lo analizaré y se lo haré saber cuándo pueda”.

5. ¿No es capaz de cumplir expectativas? Aumente su capacidad. Si no se confía en una persona, no necesariamente es por falta de honradez o integridad. Tal vez, las personas no tienen confianza en su capacidad para realizar su trabajo bien. Para cumplir o exceder los requisitos. Para desempeñarse con el máximo rendimiento. Como resultado, probablemente se sientan nerviosos, especialmente el éxito de ellos depende de la contribución que usted debe hacer. Si más de un colega se lo dice, o duda de su criterio o habilidad, tal vez sea una llamada de atención. Realice un inventario de sus fortalezas y debilidades. Recopile retroalimentación de una diversidad de personas y esfuércese en adquirir las habilidades necesarias cuando no esté al nivel.

6. ¿Tiene dificultades para admitir errores? Asuma la responsabilidad. Todos cometemos errores. Cómo los enfrenta es lo que determina si las personas lo consideran confiable o no. La historia presenta muchos ejemplos donde el encubrimiento de un error hace más daño que el paso en falso original. Resista la tentación de encubrir errores, desmentirlos, hacerse el distraído o culpar a otra persona. Pida disculpas con sinceridad. Admita cuando se equivocó tan pronto como pueda e informe a todas las personas que podrían haber sido perjudicadas. Ofrézcase para ayudar con soluciones alternativas o repercusiones potenciales. Comparta lo que aprendió y los pasos que dará para impedir que se repita. Cuando se han herido los sentimientos de una persona, la confianza es especialmente frágil, así que dedique tiempo a reflexionar sobre lo sucedido.

Nunca es demasiado tarde para reparar una relación dañada. Acepte su parte en la situación. Tome medidas para rectificar las cosas. Finalmente, siga adelante. Mortificarse por errores pasados lo distrae de lo mejor que puede hacer ahora.

7. ¿Está tentado a divulgar noticias de otra persona?

Mantenga la confidencialidad. Algunas personas se consideran no confiables porque han compartido información que debía mantenerse confidencial. Reconsidere lo que significa mantener un secreto. Algunas pautas: Pregunte antes, “¿Esto debe ser confidencial?”, “¿Puedo compartirlo?”. No permita que las normas de los medios sociales lo influyan; mantenga siempre para sí la información personal que alguien le transmite. Lea y siga los principios que guían su organización. Si una persona comparte violaciones de la ética o legales, hágales saber que no puede prometer confidencialidad sobre estos temas. Si recibe información que puede poner en peligro la seguridad de las personas, tampoco hay ninguna garantía de confidencialidad. En la mayoría de los casos, aplique la regla de oro, ¿le gustaría que se divulgue si lo hubiera comunicado usted? Si no está seguro, pregunte. De preferencia sea discreto.

8. ¿Le falta una guía ética? Tome medidas correctivas.

Las personas rara vez comienzan su carrera planificando no ser éticas. Más a menudo esto sucede lentamente. Se lleva ocasionalmente a su hogar artículos de oficina, falsea números en un informe de gastos. Podría propagarse; justificar trato injusto

de empleados, utilizar piezas de calidad inferior que podrían poner en peligro la seguridad del producto, no comunicar corrupción o fraude. Hay innumerables formas de racionalizar elecciones no éticas: Todos los demás lo hacen. Nadie se enterará. Me lo pidió mi jefe. No es exactamente ilícito. El fin justifica los medios. No tuvimos tiempo de consultar. No lastimará a nadie. Revise y cumpla los códigos de ética de su organización y la profesión. Y no se detenga en eso; identifique su propio código de conducta. ¿Qué valores elige respetar? ¿Qué líneas se rehúsa cruzar? Trabaje con líderes para incorporar prácticas para detectar y denunciar pasos en falso. Hable sobre cómo abordar las “zonas grises”, donde no existen las respuestas fáciles. Cómo hacer lo correcto, incluso cuando sea impopular. Cómo hacer salir a la superficie los conflictos de interés. Lo que puede parecer menor en un momento, podría propagarse y dañar el prestigio tanto de personas como de organizaciones.

9. ¿Se lo percibe como egocéntrico? Ponga en primer lugar al equipo o a la organización.

¿Sienten los demás que a usted le importan más sus propias motivaciones secretas que las del grupo en general? En este caso, pueden tener dudas de si usted se desempeñará en función de los intereses de los demás. Reorganice y priorice el equipo. Hablé sobre lo que “hemos” logrado, “no lo que logré” o “he logrado”. Reconozca las contribuciones de los demás y de crédito cuando haga falta. Las investigaciones demuestran que solo puede establecer un clima de confianza con

abnegación. Esto significa hacer cosas que aplazan sus propias recompensas en beneficio del grupo. Como trabajar horas extras con el equipo para terminar un proyecto. Renunciar a su fin de semana o vacaciones para cumplir una fecha límite. Si es un líder de nivel, podría significar renunciar a una oficina grande cuando falta espacio. O aceptar una reducción de salarios en tiempos difíciles. Las investigaciones demuestran que la confianza forjada pro la abnegación puede tener un impacto positivo en el largo plazo

10. ¿Falta de confianza entre grupos? Tienda puentes interdisciplinarios. A veces, hay mucha confianza entre las personas dentro de un equipo o departamento, pero no entre grupos o funciones. Tal vez exista una larga historia de “nosotros contra ellos”. Tal vez recientemente sucedió algo que causó fricción. Quizás se han estereotipado. O simplemente, no se conocen. Para coordinar mejor las iniciativas y aprovechar las sinergias, promueva la confianza interdisciplinaria. Averigüe qué causa problemas pasados o actuales. Si su equipo no cumplió lo prometido, decida cómo corregirá la situación para aumentar su credibilidad. Si los demás no alcanzaron las expectativas, aclare lo que se necesita de ahora en adelante. En todos los casos, busque alternativas para conectarse. Identifique los objetivos y valores comunes. Comparta recursos, pericia, información. Colabore para solucionar problemas e impulsar nuevas iniciativas. Incorpore tiempo para conocerse en ambientes neutros. Utilice “espacios de atracción”, lugares comunitarios

informales, como bibliotecas o cafeterías, que alientan la formación espontánea de relaciones. Vuélvase un constructor de puentes autodesignado para forjar confianza entre los grupos.

6. Tareas desde tu rol:

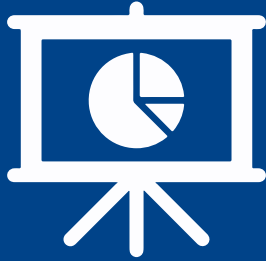
- Haga las paces con un colega o cliente a quien haya desilusionado anteriormente, disculpándose por los posibles errores y tomando medidas para renovar la confianza.
- Actúe como mediador en un conflicto entre dos personas o grupos, lo que requerirá que gane la confianza de ambas partes y facilite una discusión sincera que conduzca a la resolución.
- Actúe como enlace o delegado de su organización en la comunidad local, lo que requerirá que genere confianza al abordar las preocupaciones que tengan en relación con las prácticas de su empresa.
- Dirija a un equipo o grupo que esté experimentando resistencia debido a un cambio que se le impuso (p. ej., nueva estructura, reducción de plantilla); practique restaurar la confianza entre el grupo y la gerencia.
- Dicte un curso/seminario virtual de liderazgo/ orientación respecto al código de ética de su organización; incluya una discusión sobre cómo mostrar integridad y manejar dilemas desafiantes.

7. INVESTIGUE MÁS...

- Boyatzis, R. E., Smith, M. & Blaize, N. (2006). Developing sustainable leaders through coaching and compassion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(1), 8-24.
- Covey, S. M. R. & Merrill, R. R. (2006). *The speed of trust: The one thing that changes everything*. New York, NY: Free Press
- Dobrin, A. (2002). *Ethics for everyone: How to increase your moral intelligence*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Galford, R. M., & Siebold Drapeau, A. (2002). *The trusted leader: Bringing out the best in your people and your company*. New York, NY: Free Press.
- Reina, D. S., & Reina, M. L. (2010). *Rebuilding trust in the workplace: Seven steps to renew confidence, commitment, and energy*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler
- Rock, D. (2009). *Your brain at work: Strategies for overcoming distraction, regaining focus, and working smarter all day long*. New York, NY: HarperCollins Publishers.
- Solomon, R. C., & Flores, F. (2001). *Building trust: In business, politics, relationships, and life*. New York, NY: Oxford University Press. Tracy, D. & Morin, W. J. (2001). *Truth, trust, and the bottom line*. Chicago, IL: Dearborn Trade.
- Bailey, S. (2013, May 15). *Business leaders beware: Ethical drift makes standards slip*. Forbes. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/sebastianbailey/2013/05/15/business-leaders-beware-ethical-drift-makes-standards-slip/>
- Bryant, A. (2011, July 30). *The trust that makes a team click*. The New York Times. Retrieved from http://www.nytimes.com/2011/07/31/business/siemens-ceo-on-building-trust-and-teamwork.html?pagewanted=all&_r=0

com/2011/07/31/business/siemens-ceo-on-building-trust-and-teamwork.html?pagewanted=all&_r=0

- Clark, D. (2012, March 28). *Five ways to become a better team player*. Forbes. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/dorieclark/2012/03/28/five-ways-to-become-a-better-team-player/>
- Graybill, M. (2013, August 8). *Leadership fundamentals: Transparency and trust*. About Leaders. Retrieved from <http://www.aboutleaders.com/leadership-fundamentals-transparency-and-trust/>
- Guest, G. (2013, May1). *Workplace ethics rub off on employees*. Futurity.org. Retrieved from <http://www.futurity.org/workplace-ethics-rub-off-on-employees/>
- Llopis, G. (2012, September 10). *5 Powerful things happen when a leader is transparent*. Forbes. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/glennilopis/2012/09/10/5-powerful-things-happen-when-a-leader-is-transparent/>
- Pastin, M. (2013, November11). *The different ways people handle ethical issues in the workplace*. Bloomberg. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-11-11/the-different-ways-people-handle-ethical-issues-in-the-workplace>
- Scott, S. (2011, June 30). *TEDxOverlake - Susan Scott - The case for radical transparency* [YouTube]. TED. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=OVKaXUB4EFg>
- Voortman, P. (2013, May 23). *Trust in organisations: Pauline Voortman at TEDxRadboudU 2013* [YouTube]. TED. Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=Z-HY2mdm_JI



EMPUJE POR OBTENER RESULTADOS

**Lograr resultados de
manera consistente aún en
circunstancias difíciles.**

“*Si mi mente puede concebir algo,
si mi corazón puede creer en algo,
¡Sé que puedo lograrlo!* “

-Jesse Jackson -

1. Persona experta (fortaleza):

- Tiene una fuerte orientación hacia los resultados finales.
- Persiste para alcanzar objetivos a pesar de los obstáculos y contratiempos.
- Cuenta con un historial de éxito al haber excedido las metas.
- Se esfuerza y ayuda a los demás a lograr resultados.

2. Persona inexperta (oportunidad):

- No está dispuesto a empujar para lograr resultados.
- Hace lo menos que puede para arreglárselas.
- Su desempeño es inconsistente.
- Se da por vencido fácilmente; no vuelve a intentar por segunda o tercera vez con estrategias diferentes.
- A menudo, no cumple las fechas de entrega.
- Deja todo para después ante cualquier cosa que se interpone en su camino.

3. Uso excesivo de la habilidad:

- Trata de obtener resultados a toda costa sin preocuparse por las personas, los equipos, el procedimiento requerido o, posiblemente las normas y la ética
- Puede estar tan enfocado en las fechas límite que presiona para que se termine algo en lugar de dedicar tiempo a hacerlo bien.
- Mantiene el esfuerzo más allá de lo razonable, incluso cuando enfrenta obstáculos insuperables
- Ejerce demasiada presión sobre sí mismo y sobre los demás para lograr lo imposible.
- Puede no celebrar y compartir los logros obtenidos con los demás.

4. Posibles causas:

- Pierde el enfoque.
- Es desorganizado.
- No es estratégico.
- Deja las cosas para después.
- Establece expectativas poco realistas.
- No sabe planificar bien.
- Está agotado.
- Tiene miedo de cometer errores
- Carece de compromiso y responsabilidad.

5. Sugerencias de desarrollo:

1. ¿Tiene una gran idea? Conviértala en acción ¿Apoyó alguna vez una gran iniciativa y, después, sencillamente perdió el impulso? ¿Creó planes inspiradores fuera de la oficina y luego se olvidó de ellas? O ¿fijó una meta audaz en enero y para febrero ya la había perdido de vista? Las ideas grandes producen resultados grandes en el largo plazo. De hecho, pueden ser categóricamente transformadoras, pero para ver los resultados, necesita transformar las ideas en acción. Si forma parte de algo grande, téngalo presente haciéndolas visible. Cargue una fotografía u otro recordatorio como protector de pantallas para verlo cada vez que abra su computadora portátil. Cree un modelo visual o un cronograma y compártalo con los demás. Si involucra a toda la organización, haga participar a Recursos Humanos, marketing, comunicaciones u otros grupos relevantes. Cree un plan de comunicaciones. Incluya tiempo en el calendario para hacer que las cosas se muevan. Una visión es solo una buena idea hasta que la lleva a cabo.

2. ¿No es lo suficiente audaz? Asuma riesgos razonables. ¿No se arriesga? ¿Microgerencia para evitar errores? ¿Está procesando otro análisis con las cifras del mes pasado? ¿Se replantea decisiones? Si hace esto, practique empujarse hacia adelante. Algunas veces, para producir resultados tiene que arriesgar y probar nuevas iniciativas audaces. Esto lleva a más errores y consecuencias, pero, a veces también produce mejores resultados. Trate

cualquier error o fracaso como oportunidades para aprender. Si no se arriesga nada, nada se consigue. Amplie el entorno donde se encuentra cómodo. Para obtener resultados, necesita mantener las cosas en movimiento. Comience por algo pequeño para poder recuperarse más rápidamente. Vea cuán innovador y creativo puede ser. Olvídense de la perfección y apure a la excelencia. Obtenga satisfacción propia los demás siempre dirán que se tendría que haber echo de otra forma. Escúchelos, pero sea escéptico. Pregúntese que está en juego. Y que es lo peor que podría pasar. Después, invierta la pregunta ¿Qué cosas buenas no sucederán si no actúa? Prevea una cantidad razonable de tiempo para considerar las opciones y luego tome a mejor decisión posible. Haga un análisis al finalizar para validar su alineación con la mejora continua más allá de si los resultados son los mejores o estelares.

3. ¿Aplaza todo? Comience ahora. ¿Deja siempre las cosas para mañana? ¿Rinde más ante crisis o cuando los plazos son imposibles? ¿Espera hasta el último momento? Si es así, podría no cumplir los plazos y objetivos de desempeño. Es posible que no produzca resultados consistentes. Parte de su trabajo será poco productivo porque no tuvo tiempo de hacerlo bien. Se conforma con una calificación B cuando podría haber obtenido una A si hubiera tenido un día más para trabajar en el proyecto. Y podría estar causando a sí mismo y a sus compañeros de equipo estrés innecesario. Guarde el “modo de crisis” para su tiempo personal. Cuando los demás dependen de usted,

póngase en marcha. Comience antes. Trate de hacer el 10 % de cada tarea inmediatamente después de que le fue asignada para poder medir mejor el tiempo que le llevará completar el resto. Divida las tareas y el trabajo en tercios y programe su tiempo para ejecutarlos en periodos adecuados. Haga saber su progreso a los demás. Calcule siempre más tiempo de lo que cree que le puede llevar.

4. ¿Se siente agobiado? Concéntrese en las prioridades. Ya está trabajando a velocidad máxima en un programa intenso. Entonces, su jefe le pide que se haga cargo de algo nuevo, ahora mismo. Siente que necesita ir en ocho direcciones diferentes y no sabe por dónde empezar. Antes de entrar en pánico, planifique. ¿Qué cosas son indispensables para la gestión? ¿Cuáles son las tres, cuatro o cinco cosas más importantes que hay que hacer para conseguir sus objetivos? Las personas eficientes en la ejecución de su trabajo dedican casi la mitad de su tiempo a unas cuantas prioridades indispensables para la gestión. No se distraiga con lo que no es importante o con cosas que le gusta hacer pero que no están relacionadas con el objetivo principal. Después de haber especificado sus principales prioridades, identifique algunos pasos cruciales que le permitirán avanzar por cada una de ellas. Dese cuenta qué le exige atención inmediata y qué ya está encarrilado. Organice tiempo en su agenda para ocuparse de lo que es importante pero ahora no es urgente. Después, ocúpese de lo urgente. Esta planificación solo le llevará algunos minutos y

lo pondrá nuevamente en el buen camino. Si todavía está nervioso, pida ayuda. Y no olvide controlar sus expectativas sobre sí mismo; aun cuando sea muy competente, usted no puede estar en dos lugares al mismo tiempo.

5. ¿Tiene problemas para conseguir los objetivos involucrando a otros? Enfóquese en lo fundamental.

Muchas personas pueden producir resultados producción para obtener resultados de equipo ¿tiene problemas para hacer que su equipo coopere con usted para lograr los resultados deseados? ¿Tiene los recursos y el personal? pero las cosas simplemente no funcionan bien? Es posible que esté tratando de hacer demasiado por sí solo. No delega el trabajo o da autoridad a los demás. No se comunica bien. Se esfuerza para motivar. Planifica mal. Le resulta difícil priorizar. Tal vez deba aprender conceptos básicos de delegación y gestión competente. Para renunciar a hacer todo usted mismo. Para aprender a mostrar a los demás lo que quiere que hagan y dejar que lo hagan. Para presentar un panorama claro de lo que es importante y por qué. La delegación es una habilidad compleja. Se necesita esfuerzo para mostrar a los demás lo que usted quiere. Pero, con el tiempo, vale la pena. El equipo se fortalecerá. Los resultados serán mejores.

6. ¿Tiene dificultad para que lo acepten? Escuche antes de actuar. ¿Se concentra en la acción? ¿Está impaciente por comenzar? ¿Está ansioso para obtener

resultados? Estos son grandes atributos para llegar al resultado final. Pero si impulsa resultados por medio de los demás, necesita hacerlo más lentamente e incluirlos en su pensamiento. Las personas no pueden seguirlo si no saben dónde los llevará y por qué. Infórmeles el panorama general de qué necesita suceder. Invítelos a dar forma a las ideas y los planes. Trabaje con ellos para definir planes y expectativas. Ayúdelos a priorizar sus propios esfuerzos. Comience con una sesión de tormenta de ideas. “Esto es lo que necesitamos hacer. ¿Cómo podemos hacerlo?”. Colabore para crear un plan. O transfíeráselos. Compruebe. Manténgase involucrado para ver cómo avanzan. Hágales saber que sus esfuerzos están alineados con las metas de la organización.

7. ¿Las personas no están comprometidas? Establezca metas exigentes y manténgase involucrado. Las grandes expectativas son muy buenas. Pero si las metas se perciben como inalcanzables. Las personas se vuelven escépticas y se desaniman. Se rinden y el desempeño queda atrás. O si las metas son demasiado bajas, lega el aburrimiento y el desempeño queda atrás. Las personas pierden interés y terminan rindiendo poco. Establecer metas exigentes pero alcanzables demuestra confianza. Crea optimismo y expectativas de éxito. Pero no solo fije metas. Pregunte qué se necesita para alcanzarlas. Obtenga los recursos y el apoyo que necesita y establezca puntos de revisión por el camino para medir el progreso. Obtenga la mayor cantidad posible de retroalimentación para usted y para los

demás. Obtenga aceptación. Reconozca las mejoras. Celebre los éxitos. Luego, acuerde sobre los siguientes pasos para un desempeño aún mejor.

8. ¿El grupo no se desempeña bien? Ocúpese de la dinámica del grupo. ¿Lidera un proyecto estancado? ¿En peligro de no cumplir la meta? ¿El desempeño entregado es inferior al esperado? Todos los grupos y equipos están formados por personas. Algunos pueden estar esforzándose más que otros. Algunos pueden estar dispuestos, pero no se esfuerzan. Algunos pueden haberse “ido a otro lado” por sus propias razones. Si está sucediendo esto, evalúe al equipo como un todo, ¿Tiene una meta acordada? ¿Es correcta la combinación de habilidades? ¿Tiene los recursos que necesita? ¿Tiene apoyo adecuado de la organización? Realice los cambios que necesita para asegurarse de alcanzar los resultados. Observe a las personas. ¿Necesita quitar algunos miembros del equipo o incorporar nuevas habilidades? ¿Alentar diferentes relaciones de trabajo? ¿Estimular nuevas colaboraciones? ¿Resolver conflictos? Entienda qué es lo que no funciona y corríjalo. Pida ayuda a Recursos Humanos o a un consultor de equipos si realmente no sabe qué hacer.

9. ¿Es usted desorganizado? Utilice sistemas para seguir por el buen camino. ¿Se demoró? ¿No realizó una llamada telefónica? ¿Extravió un correo electrónico crucial? Cuando va en más de una dirección, los errores ocasionales son inevitables. Pero no puede entregar

resultados sistemáticamente si no mantiene el control de los detalles. Use sistemas para tener una buena oportunidad de completar las tareas a tiempo y según el presupuesto. Copie la información de contacto en su teléfono o sistema de correo electrónico. Ocúpese del correo electrónico dos a tres veces por día. Responda retransmita o actúe sobre todo lo que pueda. Archive el resto en carpetas de proyectos y planifique tiempo de seguimiento en su agenda. Tenga una lista de actividades pendientes para las tareas inmediatas. Consúltela al comienzo o al final del día. Agregue elementos nuevos; elimine los que completó. Aprenda algunas habilidades básicas de Excel para crear hojas simples de proyectos. Use solo un calendario. Codifique los archivos y proyectos por copias de seguridad en su computadora portátil. Recuerde que cuando se trata de ser organizado, menos, es más.

10. ¿Lo abruma los detalles? Concéntrese en los aspectos esenciales. ¿Es bueno para los detalles? ¿Está orgulloso de su pericia? ¿Recuerda nombres fechas y lugares? ¿Puede relatar la historia de todos los productos que produjo su empresa? ¿Tiene la respuesta a todas las preguntas? Ser tan detallista no significa que es el más rápido en obtener resultados. Mientras esté atascado en lo que sabe, los demás a su alrededor quieren seguir adelante. Para crear la siguiente generación de productos. Para adoptar algunas ideas nuevas. Para adquirir velocidad, no necesita abandonar detalles valiosos. Pero si necesita simplificar su pensamiento y su comunicación.

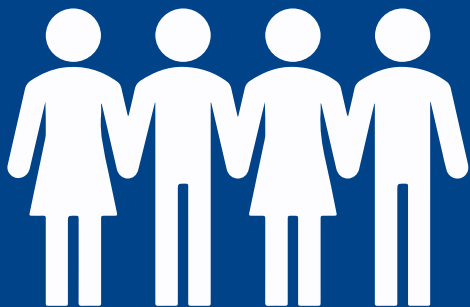
Concéntrese en el punto final y pregúntese, “¿Cuánto nivel de detalle se necesita para describir la situación y seguir adelante?”. Utilice lo que se necesita ahora. Archive o deshágase del resto.

6. Tareas desde tu rol:

- Dirija a un equipo en el lanzamiento de un producto o servicio nuevo con un gran potencial de impacto en el negocio. Pida a los miembros de su equipo que piensen cómo maximizar los beneficios para el negocio.
- Administre la implementación exitosa de un proceso o sistema nuevo con plazos ajustados. Consiga el apoyo requerido y promueva un sólido sentido de compromiso para lograr que sea un éxito.
- Dirija un proyecto que se haya estancado hasta su finalización exitosa en unas pocas semanas. Identifique los problemas y genere soluciones para hacerlo avanzar.
- Prepare un cronograma que pueda llevarse a la práctica para mejorar el desempeño de un grupo que ha perdido el impulso. Investigue a fondo para conocer los motivos y actúe para encarrillarlos nuevamente.
- Cree, impulse y supervise una campaña de recaudación de fondos con una meta financiera clara. Sea creativo y vea cómo se puede superar.

7. INVESTIGUE MÁS...

- Driscoll, M. (2013, July 18). Research: Why companies keep getting blind-sided by risk. *Harvard Business Review*
- Giang, V. (2012, March 18). 15 Ways to stop procrastinating right now. *Business Insider*.
- Llopis, G. (2013, April 1). The 12 things that successfully convert a great idea into a reality. *Forbes*.
- Mind Tools. (n.d). Taking initiative: Making things happen in the workplace. *Mind Tools*.
- Hill, L. & Lineback, K. (2012, April 3). Good managers lead through a team. *Harvard Business Review*
- Russell, N. S. (2013, February 8). Six ways to get things done when you're not the boss. *Forbes*.
- Sevier, R. A. (2006, September). Moving a team forward. *University Business*.
- Grant Halvorson, H. (2011, June 22). How to become a great finisher. *Harvard Business Review*.
- Mayo Clinic Staff. (n.d.). Positive thinking: Stop negative self-talk to reduce stress.
- Stolovitsky, N. (2010, August 4). Planning for the unplanned: Including risk in your project management strategy. *Genius Project*.
- Baldoni, J. (2006). *How great leaders get great results*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Hiam, A. (2003). *Motivational management: Inspiring your people for maximum performance*. New York, NY: AMACOM
- Meier, J. D. (2010). *Getting results the agile way: A personal results system for work and life*. Bellevue, WA: Innovation Playhouse, LLC.
- Myers, B. (2012). *Take the lead: Motivate, inspire, and bring out the best in yourself and everyone around you*. New York, NY: Atria Paperback.



COLABORA

Crear asociaciones y trabajar en colaboración con otras personas para alcanzar objetivos compartidos.

“A ningún miembro de la tripulación se lo elogia por la vistosa individualidad con que rema.”

-Ralph Waldo Emerson-

1. Persona experta (fortaleza):

- Logra un equilibrio entre sus propios intereses con los otras personas.
- Se asocia con otros para hacer las cosas.
- Da crédito a los demás por sus contribuciones y logros.
- Obtiene la confianza y el apoyo de otras personas.

2. Persona inexperta (oportunidad):

- Pasa por alto oportunidades para trabajar con otras personas en colaboración.
- Valora sus propios intereses más que los de otras personas.
- Cierra los canales de comunicación entre grupos.

3. Uso excesivo de la habilidad:

- Corre el riesgo de que se lo perciba como una persona sin valentía y que no defiende sus propias creencias.
- Puede ser excesivamente complaciente.
- Puede dar demasiada prioridad a la colaboración a costa de tomar decisiones difíciles.

4. Posibles causas:

- No respeta a otros grupos.
- Estilo impersonal.
- No es un buen miembro de equipo.
- Retacea la información.
- Poca habilidad para el trabajo colectivo.
- No se comunica bien.
- No administra bien su tiempo.
- Es posesivo.

5. Sugerencias de desarrollo:

1. ¿Debe tomar una decisión? Piense en colaboración. Las personas tienden a estar más motivadas a apoyar una decisión que ayudaron a tomar. Cuando se necesita una decisión, piensa primero si puedes tomarla en colaboración. Pero ese no siempre es el caso. La necesidad de rapidez puede imponerse sobre la participación. Pero en la mayoría de los casos, la toma de decisiones inclusiva impulsa soluciones más eficaces. Análisis más profundo. Ideas más creativas. Aceptación de los participantes ¿Quién necesita participar? ¿A quiénes les interesa la decisión? ¿Quién necesita aceptación? Consulta a los demás y comparte información. Pregunta a las personas que desean saber. Asegúrate de transmitirles el panorama general y la información relevante. Pide sugerencias y retroalimentación. Luego, escucha. ¿Cuál creen que es el problema central? ¿Qué ideas tienen? Genera ideas para encontrar la decisión más beneficiosa.

2. ¿No resulta claro de dónde provienen las ideas de los demás? Esfuércese en establecer conexiones. La colaboración no es solo creación de diálogo. Se trata de establecer conexiones con los demás. Las investigaciones sugieren que los mejores colaboradores son conectores. Conectan ideas fuera de la organización con desafíos internos. Ayudan a tender puentes por toda la organización. En última instancia, vinculan personas, ideas y recursos que

normalmente no se conectarían entre sí. La clave es conectar. Crear confianza. Establecer relaciones. Conecte sus prioridades con las de los demás. En cada situación en que trabaje con otras personas, es importante pensar sobre sus perspectivas. ¿En qué son similares sus puntos de vista? ¿En qué difieren? Relacione sus metas con las de los demás. ¿Existen interdependencias? ¿Qué iniciativas o proyectos tienen en común? ¿Cómo se alinean sus valores? Lleve las similitudes al primer plano. Busque la manera de incorporar ideas externas a la discusión. Vincule recursos. Arroje luz para hacer notar la alineación entre grupos y personas. ¿No cree que existan puntos de conexión? Espere y observe. Haga preguntas. Conozca a los demás. Lo más probable es que cuanto más escuche y tenga presente, tantas más opciones de conexión encontrará.

3. ¿Necesita ayuda, pero no sabe cómo pedirla? Aclare sus necesidades. Los demás no pueden leer sus pensamientos. Cuando necesite ayuda de los demás, lo mejor que puede hacer es pedirla. Antes de hablar con la otra persona, piense sobre sus mensajes clave. ¿Qué es lo que realmente desea lograr? ¿Necesita recursos extra? ¿Ideas? ¿Tiempo? ¿Existen maneras de que sus grupos colaboren más eficazmente? Sea muy específico con respecto a su necesidad y a lo que solicita a la otra persona. Pida claramente. No ande con rodeos. ¿Qué tienen ellos que usted necesita? ¿Qué apoyo cree que pueden brindar? ¿Qué diferencia significará esto para usted? Si no lo sabe, explique

su situación y pida sus opiniones. ¿Qué sugerencias tienen? ¿Cómo podrían ayudar? Si no pueden ayudar, ¿a quién pueden sugerir? A su vez, piense cómo puede ayudarles usted. La colaboración es reciprocidad. ¿Dónde puede encontrar las sinergias que benefician a la organización y logran mejores resultados?

4. ¿Le falta la autoridad del puesto? Sea una persona influyente. Los compañeros, en general, no tienen autoridad sobre el otro. Esto quiere decir que las habilidades de influenciar, entender e intercambiar son las “monedas” que debe utilizar. No solo pida cosas. Encuentre algún punto en común donde pueda proporcionar su ayuda. ¿Qué necesitan los compañeros con los que usted se comunica? ¿Sabe usted realmente cómo ven ellos el problema? ¿Es acaso importante para ellos? ¿Cómo les afecta el trabajo que usted está haciendo? Si les afecta de forma negativa, ¿puede usted intercambiar algo con ellos, buscar algo que beneficie a ambas partes o que reduzca al máximo el trabajo (como, por ejemplo, ofrecer ayuda de personal)? Trate de conectar sus mensajes con lo que es importante para la otra persona o su área en la organización. Es más probable que las personas acepten algo, aun cuando no les ayude, si se dan cuenta del beneficio más amplio para la organización.

5. ¿No está seguro de lo que quieren los demás? Escuche. Es fácil suponer que usted comprende la postura de otra persona. ¿Comienza las reuniones con nociones preconcebidas de las opiniones de los

demás? ¿Finaliza las oraciones de otras personas y no oye lo que piensan? ¿Realmente sabe lo que sucede en sus mentes? La única manera de comprender realmente lo que es importante para los demás es preguntarles y escuchar. Haga preguntas abiertas. Preguntas que no puedan ser respondidas con una sola palabra. "Dígame algo más sobre..." "¿Cómo logró que..." "¿Que piensa sobre??". Demuestre con su lenguaje corporal que está prestando atención. Asienta con la cabeza en respuesta a lo que le están diciendo. Mantenga el contacto visual. Asegúrese de que su postura sea abierta (no cruce los brazos). Tome notas de los temas clave. Resuma lo que oye. Parafrasee lo que entendió sobre lo que le dicen "Lo que me dice es que...". Formule preguntas de aclaración si tiene dudas. Demuestre que le importa y quiere comprender. Esto tiende puentes con los demás. Digiera lo que está escuchando. ¿Tiene sentido? ¿Tiene un panorama claro de lo que es importante para ellos? Si no es así, pida más información.

6. Colaborar hasta un punto, ¿y luego dejar de hacerlo? Incluya a los demás en la ejecución de las decisiones. "Reunirse es un comienzo. Mantenerse unidos es progreso. Trabajar juntos es un éxito". Henry Ford lo comprendió. La colaboración no termina con la decisión. Es solo el comienzo. Asegúrese de hacer participar a los demás para seguir adelante con el plan de acción. Comparta la responsabilidad. Aclare quién es responsable de los diferentes aspectos del proyecto. Sea claro. Cuando colabore con su equipo,

delegue tanta responsabilidad como pueda. La responsabilidad ayuda a impulsar la pertenencia. Sea claro sobre las expectativas y metas. Tenga un plan que permita hacer un seguimiento a los demás. Respete su plan. Cuando necesite ajustar el plan, háganlo juntos. Comparta información libremente y aliente a los demás a hacer lo mismo. Haga saber a los demás de inmediato si hay cambios externos que afectan la iniciativa. Mantenga a los demás al tanto y pídeles que hagan lo mismo.

7. ¿Está dando la impresión equivocada? Preste atención a su estilo personal. Muchas veces, los estilos personales negativos entorpecen las relaciones eficaces. Las personas que dejan una impresión positiva obtienen más de los demás que los que dejan una impresión negativa porque son frías, insensibles o impersonales. La colaboración es más simple cuando las personas son positivas entre sí. Transmita calidez. Haga preguntas. Escuche. Demuestre su preocupación. Utilice el humor. Ofrezca su ayuda. Sea una persona a quien los demás quieren tener cerca. ¿Todavía no está seguro sobre cómo lo perciben? Pida retroalimentación sobre su estilo personal. A muchas personas (jefe, compañeros, colegas). Use diferentes métodos. En persona. Con una encuesta de 360 grados. Escuche. Elabore un plan. Muéstreles que puede responder a las críticas y está dispuesto a colaborar en los problemas que los demás consideran importantes.

8. ¿Sus interacciones se dan en una sola dirección?

Sea más cooperativo. Si los demás lo consideran excesivamente competitivo, prescindirán de usted y hasta podrían sabotear sus intentos de colaboración. Para que lo consideren más cooperador, explique lo que piensa y pida a los demás que hagan lo mismo. Genere primero diferentes posibilidades en vez de tomar una postura determinada. Sea tentativo, déjeles margen para que personalicen la situación. Concéntrese en las metas, prioridades y problemas comunes. Pida que critiquen las ideas que usted tiene. Ayude a los demás. ¿Tiene una persona dificultades con un problema? Lea sobre el tema. Ofrezca a los demás algunas sugerencias. ¿Conoce a alguien experto en este asunto? Contáctelo. ¿Hay una persona atascada, que necesita ideas? Ofrezca intercambiar ideas con ellos. ¿Los ve cometiendo los mismos errores que cometió usted? Ofrézcase como mentor. ¿Tiene experiencia que los demás carecen? Comparta información. Busque maneras de solidarizarse y ayudar a los demás a ser exitosos. Sea proactivo. Busque maneras de cooperar y apoyar antes de que necesite colaborar.

9. ¿Se está atribuyendo todo el mérito? Transmita los elogios.

Cuando los demás lo han ayudado a alcanzar una meta, comparta el mérito tanto en privado como en público. Informe a los demás sobre la colaboración interorganizacional. Convérselo con su equipo. Con su jefe. Con sus compañeros. Cuando la colaboración

funciona, celébrelo. Demuestre su satisfacción con el trabajo de los demás. Cuanto más hable sobre colaboración, tantas más personas verán sus beneficios. Esto ayuda a generar más trabajo en equipo en el futuro. Celebre los logros con sus colaboradores. Salga a almorzar. Lleve el postre. Escriba notas personales de agradecimiento. Asegúrese de hacer saber a los demás que aprecia su trabajo. Cuando los demás sienten que se los reconoce y que sus contribuciones son valoradas, es mucho más probable que deseen trabajar con usted nuevamente en el futuro.

6. Tareas desde tu rol:

- Ofrézcase como voluntario para hacer una presentación sobre un proyecto grupal. Pida a todos los que participaron en el proyecto que lo ayuden con la presentación y luego presente un análisis de la situación cuando haya terminado.
- Solucione un conflicto entre dos personas, unidades, oficinas, funciones. Ayúdelos a compartir sus perspectivas, fomentar la comprensión y buscar una solución para el problema.
- Conduzca un ejercicio de reducción de costos o un proyecto donde haya varias perspectivas y conflictos inherentes, en el que deberá resolver el problema y todas las partes deberán quedar satisfechas.
- Hágase cargo de un proyecto que sea demasiado grande para una persona y que requiera colaboración interorganizacional para lograr resultados y resolver el problema.

7. INVESTIGUE MÁS...

- Katz, J. H., & Miller, F. A. (2013). Opening doors to teamwork and collaboration: 4 Keys that change everything. San Francisco, CA:Berrett-Koehler.
- Sawyer, K.(2008). Group genius: The creative power of collaboration. New York, NY: Basic Books.
- Vivona, J. M. (2009). Leaping from brain to mind: A critique of mirror neuron explanations of countertransference. Journal of the American Psychoanalytic Association, 57(3), 525-550.
- Anderson, K. (2013, February2). What makes collaboration actually work in a company? Forbes. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/kareanderson/2013/02/02/what-makes-collaboration-actually-work-in-a-company/>
- Ashkenas, R. (2011, August 2). Learning not to compete. Harvard Business Review. Retrieved from <http://blogs.hbr.org/2011/08/learning-not-to-compete/>
- Charan, R. (2012, June 21). The discipline of listening.Harvard Business Review. Retrieved from <http://blogs.hbr.org/2012/06/the-discipline-of-listening/>
- Cohen, G. B. (2009, September 29). Leadership: How to ask the right questions. Bloomberg. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2009-09-29/leadership-how-to-ask-the-right-questions>
- Frost, S. (n.d.). How to cooperate as a team member in a workplace. Cron. Retrieved from <http://smallbusiness.chron.com/cooperate-team-member-workplace-11347.html>

- Gallo, C. (2007, April 25). Rules for making a good impression. Bloomberg. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2007-04-25/rules-for-making-a-good-impressionbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>
- Harvard Management Update. (2008, February 28). Exerting influence without authority. Harvard Business Review. Retrieved from <http://blogs.hbr.org/2008/02/exerting-influence-without-aut/>
- Lipman, V. (2013, February 9). In praise of praise. Forbes. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/victorlipman/2013/02/09/in-praise-of-praise/>
- Mind Tools. (n.d.). Managing your emotions at work: Controlling your feelings... before they control you. Mind Tools. Retrieved from http://www.mindtools.com/pages/article/newCDV_41.htm
- Richardson, A. (2011, May 31). Collaboration is a team sport, and you need to warm up. Harvard Business Review. Retrieved from <http://blogs.hbr.org/2011/05/collaboration-is-a-team-sport/>
- Russell, N. S. (2012, August 20). 10 Ways effective leaders build trust. Psychology Today. Retrieved from <http://www.psychologytoday.com/blog/trust-the-new-workplace-currency/201208/10-ways-effective-leaders-build-trust-O>
- Smith, J. (2013, October 3). 10 Tips for getting your colleagues to work with you better. Forbes. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2013/10/03/10-tips-for-getting-your-colleagues-to-work-with-you-better/>



AUTODESARROLLO

Buscar activamente nuevas maneras de crecer y plantearse desafíos usando canales de desarrollo tanto formales como informales.

“*Celebra lo que has logrado, pero sube la barra un poco más alto cada vez que tengas éxito.*”

-Mia Hamm -

1. Persona experta (fortaleza):

- Muestra compromiso personal y actúa para mejorar continuamente.
- Acepta asignaciones que amplían sus capacidades.
- Aprende de las experiencias nuevas, de los demás y del aprendizaje estructurado.
- Obtiene el máximo de los recursos de desarrollo disponibles.

2. Persona inexperta (oportunidad):

- No hace ningún esfuerzo por crecer y cambiar.
- Se siente cómodo con sus habilidades actuales.
- Siente temor de cometer los errores que acompañan al desarrollo.
- Carece de consciencia o interés por usar los recursos de desarrollo disponibles.

3. Uso excesivo de la habilidad:

- Desarrolla solo por desarrollar, sin enfoque u objetivo.
- Se centra en su propio desarrollo más que en cumplir otras obligaciones
- Puede ser susceptible a las tendencias en autoayuda.

4. Posibles causas:

- Es arrogante; no tiene ninguna debilidad
- Se pone a la defensiva.
- No sabe qué hacer para desarrollarse.
- No sabe qué hacer.
- No piensa que las personas puedan realmente cambiar.
- Teme el fracaso o admitir deficiencias.
- Está demasiado ocupado haciendo su trabajo.
- Siente temor ante experiencias nuevas.
- No está seguro acerca de qué se necesita en el nivel siguiente.
- Depende de la organización para su desarrollo.
- Está satisfecho con las habilidades que tiene.

5. Sugerencias de desarrollo:

1. ¿Considera que no es capaz de desarrollarse? Cambie su modo de pensar. Algunas personas tienen una tendencia natural hacia el aprendizaje. Siempre tratan de aprender algo nuevo en cada situación. Algunas personas no tienen esa tendencia natural son más orientadas al desempeño; completan el trabajo y siguen adelante. Las personas orientadas al desempeño tienden a evitar nuevas situaciones que podrían hacerlas fracasar. ¿Por qué? Porque en su mente, fracasar en un proyecto se traduce en un juicio de valor. Los que tienen una tendencia natural hacia el aprendizaje; están más dispuestos a asumir el riesgo porque les preocupa menos la opinión de los demás. Para ellos, el aprendizaje es el resultado menos sobre confianza en su capacidad y más sobre crecimiento ¿sabía que puede cambiar su modo de pensar? Puede capacitarse para ser orientado al aprendizaje. Pero debe estar dispuesto: ampliar sus horizontes. Tenga curiosidad. Busque continuamente oportunidades para esforzarse. Considere que cada situación es una oportunidad de aprendizaje.

2. ¿No está seguro por dónde comenzar? Haga un inventario de sus habilidades. Primero, obtenga una buena evaluación de las diferentes fuentes de información, un cuestionario de 360° o elija 10 personas que lo conozcan bien para que le den retroalimentación detallada ¿Qué está usted haciendo bien? ¿No tan bien? ¿Qué debería seguir haciendo? ¿Dejar de hacer?

Usted no debe perder tiempo en desarrollar cosas que después resultan no ser necesarias. Al mismo tiempo, evalúese. ¿Cuáles considera que son sus fortalezas? ¿Qué áreas necesita desarrollar? ¿Dónde sospecha que tiene fortalezas que todavía no tuvo la oportunidad de comprobar? Agrupe sus habilidades en categorías. Fortalezas claras: lo mejor de Mí. Fortalezas extremas: hago demasiado de algo bueno, tanto Que está limitando mi éxito. Fortalezas ocultas: los demás me califican mejor de lo que me califico a mi mismo. Estos son los recursos sin explotar. Puntos ciegos: me califico mejor de lo que me califican los demás. Estos son comportamientos que interfieren con su éxito que usted sea consciente de ellos. Debilidades: no lo sé hacer bien. Áreas evidentes que usted sabe que necesita mejorar. Áreas Sin comprobar: nunca utilicé ese aspecto. No sé: necesito más retroalimentación. Después de haber agrupado sus habilidades en categorías, diseñe un plan de ataque. ¿Qué es lo más importante? ¿qué debe trabajar ahora? ¿Dónde puede hacer el mayor impacto ahora y para el futuro? Decídase por un plan sobre cómo crecer en este aspecto.

3. ¿Se pregunta en que concentrarse? Identifique sus valores y las prioridades organizacionales. La retroalimentación es útil pero, necesita ponerlo en el contexto para determinar prioridades. Primero, hágase algunas preguntas ¿Qué es más importante para usted? ¿Qué lo motiva? ¿Qué es lo más interesante para usted? ¿Qué desea lograr en su carrera profesional? ¿Qué es importante para el éxito en su

función actual? ¿Qué lo ayudaría a tener más éxito acá? ¿Aprovecha las fortalezas? ¿Está superando algunas debilidades? También considere su futuro. ¿Hacia dónde desea ir? ¿Cuáles son las habilidades necesarias para su siguiente cargo? Cuando compara sus capacidades actuales con las que necesita donde desea ir podrá identificar las áreas de desarrollo más esenciales. Segundo, identifique lo que importa a los demás. ¿Qué esperan y desean los demás de usted, como por ejemplo, su jefe, la alta gerencia y otros? ¿Qué es importante para la organización? Identifique el punto ideal entre lo que es importante para usted, importante para la organización y las diferencias entre estos valores y su conjunto de habilidades. Estas son sus prioridades de desarrollo.

4. ¿Desea estar listo para su próxima función? Investigue y esté preparado. Piense sobre lo que desea lograr a continuación en su carrera profesional. ¿Un traslado lateral? ¿Una asignación internacional? ¿Más responsabilidad de liderazgo? ¿Pasar a una nueva área funcional? Reflexione sobre las habilidades necesarias para ser exitoso en esta función. Investigue. Trabaje con Recursos Humanos o pregunte a alguien que ocupa esa posición ahora. ¿Qué habilidades tienen las personas exitosas en esta función? Después, compare. ¿Están alineadas sus fortalezas con esta nueva función? ¿Dónde necesita desarrollo adicional? ¿Dónde están las diferencias? Comience a trabajar para reducir las diferencias. Cuando surja la oportunidad, usted quiere estar preparado para moverse.

5. ¿Sabe lo que necesita para desarrollarse? Priorice.

Después de haber comparado su conjunto de habilidades con lo que es importante para el éxito ahora y en su función futura, identifique sus prioridades de desarrollo. ¡Pero no demasiadas! Las personas son más exitosas cuando trabajan sobre una o dos cosas a la vez. Establezca sus objetivos de desarrollo. Elabore un plan. Comparta su plan con otra persona. Es más probable que logre el éxito si incorpora medidas de responsabilidad. Pida la ayuda de los demás. Asegúrese de que sus objetivos sean SMART (específicos, medibles, alcanzables, pertinentes, con plazos). Comience de a poco y avance a medida que descubre el éxito.

6. ¿No aplica sus talentos? Aproveche sus fortalezas.

Un estudio realizado por Gallup descubrió que las personas preparadas para utilizar sus fortalezas son empleados más comprometidos en términos de productividad y ocupación. Parte del auto desarrollo es saber cuándo recurrir a las fortalezas que ya posee. ¿Dónde tiene habilidades que no utiliza? ¿Qué cosa domina bien? ¿Qué cosas aprende rápidamente? ¿Qué le brinda mayores satisfacciones en el trabajo? ¿Cuáles son las tres cosas que puede empezar a hacer hoy? ¿Dónde puede utilizar sus fortalezas para ayudar a los demás? ¿No puede utilizar sus fortalezas en su trabajo actual? ¿Qué tal un proyecto, una tarea especial o un intercambio de tareas? Mantenga las fortalezas claras que vaya a necesitar en el futuro comprobándolas en nuevos proyectos. Enseñe a los demás sobre sus fortalezas. A su vez, pida a los demás que le enseñen las suyas.

7. ¿Nunca lo intentó? Enfóquese en áreas no probadas.

Minimice las debilidades, pero también busque áreas no probadas, habilidades que no ha desarrollado pero que seguramente serán importantes en el futuro. A menudo, las personas ascienden por su desempeño en su puesto actual. Pero las habilidades necesarias en su siguiente cargo pueden ser muy diferentes. En nuestra investigación, descubrimos que se califica a los gerentes como “muy expertos” en comportamientos que están más relacionados con desempeño en el nivel de contribuidor individual. No se produce suficiente desarrollo con el tiempo. Hay pocos gerentes competentes para desarrollar talentos al principio. Hay pocos ejecutivos competentes para impulsar la visión y el propósito. Pero ¿tuvieron la oportunidad real de desarrollarse en estas áreas? La clave es encontrar las exigencias fundamentales de desempeño en una función y luego desarrollar las habilidades antes de que sean necesarias. Participe en pequeñas versiones de sus áreas no probadas. Escriba un plan estratégico para su unidad y luego, muéstrelos a los demás. Negocie la compra de muebles de oficina. Integre a alguien nuevo. Anote lo que hizo bien y lo que no hizo bien. Después, pruebe una segunda tarea, más grande. Una vez más, evalúe la experiencia. En este momento, sería aconsejable leer un libro o asistir a un curso sobre este tema. Continúe aumentando la importancia y los riesgos de su trabajo hasta que alcance el nivel de habilidad que necesita.

8. ¿Se está inscribiendo en una clase tras otra?

Aprenda en el trabajo. El aprendizaje no se produce solo en un aula o con un libro. El mejor aprendizaje se produce cuando está en el trabajo. Use desafíos de la vida real como experiencias de aprendizaje. Ofrézcase como voluntario para un proyecto especial. Ayude a una persona a aprender algo dentro del campo en el que usted es experto. Acepte un proyecto. Ofrézcase como voluntario para formar parte de un grupo de trabajo. Los grupos de trabajo son una forma efectiva de aprender de sus pares y ampliar sus conocimientos empresariales. Requieren aprender otras funciones y negocios. Trabajar con diferentes culturas o nacionalidades. Trabajar con otros, colaborando con ellos, para resolver un problema con rapidez. La diversidad de experiencias es la única mejor forma de desarrollar nuevas habilidades. Intente algo nuevo todos los días para forzarse fuera de su zona de confort. Estas oportunidades amplían sus habilidades como en la vida real. Lo impulsan a trabajar con personas diferentes. Amplían sus horizontes. Aventúrese más allá de su experiencia normal y vea las cosas con una luz diferente.

9. ¿No aprovecha los recursos de desarrollo que están a su disposición? Encuentre un coach o mentor.

Seleccione una persona en la organización conocida por su fortaleza en el área que usted desea desarrollar. Observe qué hace y cómo lo hace. Si es posible reúname o almuerce con él para hablar sobre su éxito y lo que éste ha aprendido. Vea si esta persona tiene algún interés en enseñarle algo a usted y ser su coach

temporal. Trate de conocer a otros aliados potenciales dentro y fuera del trabajo. Elija la máxima variedad entre las fortalezas extraordinarias que posean. Trabajar con un mentor es una excelente manera de desarrollarse. Pero, cambie de mentores y coaches. Trate de no quedar atrapado en la rutina con las mismas personas por mucho tiempo en su carrera profesional. No quiere convertirse en un “mini yo” de su mentor. Utilice una variedad de personas para ayudarlo a desarrollar las habilidades que busca para crecer.

10. ¿No aprende de la experiencia? Vuélvase reflexivo.

Las personas competentes en el autodesarrollo hacen tiempo en su programa para desarrollarse a partir de sus experiencias. Tratan de lograr resultados, pero también buscan aprender y crecer a partir de una situación. Reflexione después de cada experiencia, ya sea un proyecto, grupo de trabajo, desafío. ¿Qué salió bien? ¿Qué salió mal? ¿Qué podría usted haber hecho diferente para lograr un mejor resultado? ¿Qué habilidades le faltan? ¿Dónde necesita ser más experto o adquirir más experiencia? Aproveche lo que aprende y póngalo en práctica la próxima vez. Sume aprendizaje a su plan de desarrollo. ¿Cómo puede continuar ampliándolo? Use su experiencia para ayudarlo a impulsar su crecimiento futuro. Esté atento a la trampa de “no tengo tiempo”. Siempre hay algo que parece más importante que reflexionar. Pero compruébese a sí mismo. No se abalance sobre su siguiente tarea. Planifique reflexionar.

6. Tareas desde tu rol:

- Hágase cargo de una tarea que nunca haya probado, que le disguste o que odie realizar y que esté fuera de las áreas que domina. Dedíquese a la tarea y enfóquese en el aprendizaje que obtendrá en el proceso.
- Enseñe o explique a alguien cómo hacer algo en lo que usted es un experto. Invite a esa persona a recurrir a sus conocimientos y a las lecciones que usted obtuvo de sus experiencias.
- Asista a un curso o evento que lo lleve más allá de sus límites habituales o fuera de su zona de confort.
- Busque una persona experta y pase tiempo con ella para aprender algo en un área nueva para usted, en un entorno de trabajo o de otra índole.
- Hágase cargo de una tarea fuera de su área o región actual en la organización para practicar trabajar en una cultura organizacional mundial diferente.

7. INVESTIGUE MÁS...

- Goodman, N. (2012, September18). 4 Ways to discover your strengths. Entrepreneur.
- Guey, L. (2013, May 24). Instant MBA: Most people don't know themselves as well as they think. Business Insider.
- Olson, L. (2011, January 27). How to set yourself up for promotion. US. News & World Report.
- Scivicque, C. (2011, June 21). Creating your professional development plan: 3 Surprising truths. Forbes
- Burns, K. (2010, January 13). 13 Tips on finding a mentor. US News & World Report.
- Garnett, L. (2013, August 16). How to leverage your true talent. InC.
- Herbert, W. (2012, July2). Learning on the job: Myth vs science. Association for Psychological Science.
- Zenger, J. (2013, July 16). Throw your old plan away: 6 New ways to build leadership development into your job. Forbes.
- Capture Your Flag. (2013, June14). Learning to reflect more and get to know yourself better [You Tube]
- Petriglieri, G. (2013, February6). Getting stuck can help you grow. Harvard Business Review.
- Tan, A. K. (2012, July 19). How leaders become self-aware. Harvard Business Review.
- Zenger, J. (2013, August 29). Personal development isn't personal; 3 Tips for getting your manager involved. Forbes.
- Den. E (2012). Powertu/ guidelines on effectively writing a personal development plan. Self-Improvement Mentor. Retrieved from <http://www.self-improvement-mentor.com/writing-a-personal-development-plan.html>
- Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2011). The coaching manager. Developing top talent in business (2nd ed.). Thousand Oaks, CA:Sage Publications.
- Kahneman, D. (1973). Attention and effort. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Pavlina, S. (2008). Personal development for smart people: The conscious pursuit of personal growth. Carlsbad, CA: Hay House.
- Smillansky, J. (2007). Deve/oping executive talent: Best practices from global leaders. Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons.
- Throop, R. K., & Castellucci, M. B. (2011). Reaching your potential: Personal and professional development. Boston, MA: Cengage Learning.



ENFOQUE EN EL CLIENTE

Desarrolla y mantiene relaciones fuertes con clientes externos/internos, al identificar y anticipar sus necesidades, satisfaciendo/excediendo sus requerimientos y especificaciones.

“Un cliente satisfecho es la mejor estrategia de negocios posible.”

- Michael LeBoeuf -

1. Persona experta (fortaleza):

- Adquiere conocimientos acerca de las necesidades de los clientes.
- Identifica oportunidades que beneficia a los clientes.
- Diseña y ofrece soluciones que cumplen las expectativas de los clientes.
- Establece y mantiene relaciones efectivas con los clientes.

2. Persona inexperta (oportunidad):

- Desconoce las expectativas de los clientes.
- Actúa basándose en una comprensión incompleta o inexacta de las necesidades de los clientes.
- Lleva a cabo las actividades laborales desde un punto de vista interno y operacional.
- No fomenta relaciones efectivas con clientes clave.

3. Uso excesivo de la habilidad:

- Da prioridad a la información sobre los clientes por encima de otras realidades empresariales importantes.
- En su esfuerzo para satisfacer a los clientes, se toma libertades respecto a las políticas y los procedimientos de la organización.
- Establece una relación demasiado cercana con los clientes; hace promesas a los clientes que la organización no puede cumplir.

4. Posibles causas:

- Es egocéntrico.
- Es tímido, se siente temeroso de tratar con gente nueva.
- Carece de confianza en sí mismo.
- No escucha la retroalimentación.
- No sabe escuchar.
- Se pone a la defensiva ante las críticas.
- No administra bien su tiempo; está demasiado ocupado.

5. Sugerencias de desarrollo:

1. **¿Está tratando de fascinar al cliente? Piense con antelación lo que los clientes puedan necesitar.** Acostúmbrase a reunirse con sus clientes internos o externos de manera regular. Establezca un diálogo. Los clientes necesitan garantías de que pueden comunicarse con usted por problemas o ideas para mejorar el servicio. Cree canales de información abiertos y explícitos. Cuanto más personales puedan ser sus interacciones, tanto más claro resulta a los clientes que usted quiere satisfacer sus necesidades. En lugar de una investigación anónima de mercado, cree conexiones personales. Pida retroalimentación a los clientes. Cuando dé a conocer un nuevo producto o servicio, relaciónelo con la forma que responde a su retroalimentación. Trate de anticipar su necesidad en cuanto a los productos o servicios que puede ofrecerles y que todavía no conocen. Una nueva actualización de tecnología puede mejorar su experiencia. O bien, una opción de servicio diferente para sus próximas necesidades a medida que se expanden sus actividades comerciales. Sorprenderlos es la mejor manera. Características que no estaban esperando. Entregas en menos tiempo. Valor agregado a lo que ordenaron. Demuéstrele a su cliente que usted está ahí para el largo plazo. Demuestre que su interés primario es su éxito. Punto. Todo lo demás se desprende de esto.

2. ¿No está seguro de lo que los clientes quieren o esperan? Póngase en el lugar de su cliente. Si usted fuera un cliente de su organización ¿que esperaría? ¿Cuánto tiempo toleraría para recibir la mercancía? ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por la calidad del producto o el servicio que usted proporciona? ¿cuáles serían las tres cosas principales por las que se quejaría? ¿Qué le fascinaría? Diseñe sus procesos, productos, servicios y la experiencia general del cliente con las respuestas a estas preguntas en mente.

3. ¿Está desconectado de los clientes? Mantenga un contacto de alta calidad. Satisfacer las necesidades de los clientes es bastante simple. Primero hay que saber lo que quieren y esperan. La mejor forma de lograrlo es preguntarles. Después, responda a sus sugerencias en el plazo establecido, al precio o valor que sea justo. Busque la forma de mantenerse en contacto con la mayoría de sus clientes para obtener una visión variada. Cara a cara. Encuestas en línea o por teléfono. Cuestionarios. Medios sociales. Tarjetas de respuesta con sus productos y servicios. Para mantener el contacto de alta calidad, reconozca la diferencia entre la conveniencia para el cliente y la conveniencia para usted. La telefonía (tecnología activada por voz) y otras innovaciones de las telecomunicaciones funcionan cuando la experiencia del cliente es la principal preocupación. ¿Qué cliente no ha sentido la frustración de las interminables transferencias por computadora, para finalmente no recibir ninguna respuesta comunicarse con la persona equivocada?

El contacto de alta calidad con los clientes significa comunicarlos con la persona correcta en la cantidad mínima de pasos.

4. ¿Se pone a la defensiva? Esté listo para las quejas de los clientes. Esté listo para las noticias buenas y las noticias malas. No se ponga a la defensiva. Solo escuche y responda las críticas legítimas. Los clientes elocuentes por lo general se quejan más de lo que elogian. Escuche lo que dice el cliente. Dele sentido buscando temas. ¿Son coherentes los mensajes que le envían diversos clientes? ¿Dónde ve oportunidades de desarrollo? No se sienta abrumado por los comentarios negativos. Las personas que tienen opiniones positivas hablan menos. Cuando recibe una queja justificada, implemente un plan. Trabaje con el cliente para identificar la meta. Luego, supervise el progreso comparándolo con la meta para asegurarse la resolución del problema. Consulte al cliente para saber si está satisfecho con la solución. Cambie su esquema mental con respecto a las quejas de los clientes. Los estudios demuestran que los clientes que se quejan siguen interesados y esto significa que usted todavía tiene la posibilidad de hacerles cambiar de parecer. Es el cliente insatisfecho que no se queja el que acudirá a el comportamiento.

5. ¿Quiere saber por qué los clientes se van? Véase como a un cliente insatisfecho. Anote todo lo que no le satisfaga y que le haya ocurrido como cliente durante el mes pasado. Como los retrasos. Equivocaciones

en los pedidos. Precios no respetados. Llamadas no devueltas. Comidas frías. Mal servicio. Empleados poco atentos. Productos que no se encuentran en las existencias disponibles. ¿Les está ocurriendo lo mismo a sus clientes? Haga un estudio de los clientes que haya perdido. Busque los tres problemas principales que existieron y trate de ver lo rápido que puede eliminar el 50 % de las dificultades que causó el perderlos. Estudie las fallas de sus competidores para ver cómo eliminarlas y hacer más atractiva su organización. Y sigan intentando. Haga que esto sea un aspecto continuo de su enfoque en el cliente. Dedíquese a comprender qué es lo que no hace bien para su cliente y corríjalo. Ponga en práctica lo que aprendió para identificar dificultades antes de que causen un problema.

6. ¿Quiere saber por qué los clientes se quedan? Véase como a un cliente satisfecho. Anote todo lo que le haya sucedido como cliente durante el mes pasado y que le haya satisfecho. ¿Qué le complació más como cliente? ¿Un buen precio? ¿Un servicio puntual? ¿La cortesía? ¿Le devolvieron las llamadas? ¿Hay clientes que estén experimentando cualquiera de estas transacciones satisfactorias con usted y su negocio? Haga un estudio sobre las transacciones que han tenido éxito con sus clientes de forma que puedan ser establecidas como normas. Analice después lo que sus competidores hacen bien y vea lo que usted puede hacer para mejorar el servicio al cliente. Sea líder. Trate constantemente de identificar maneras de mejorar el

nivel de calidad y servicio que disfrutaban sus clientes. El mejor cliente es el cliente que ya tiene.

7. ¿Quisiera una mayor lealtad de su cliente? Fortalezca las relaciones. Hagámosle frente. Se trata de lealtad del cliente, pero también es sobre fidelizar a los clientes, La principal forma de conservar la lealtad es establecer y mantener una relación con sus clientes clave idea un plan ¿Cómo interactuará regularmente con sus clientes? Es menos probable que los clientes piensen sobre usted si no saben de usted. Luego, agregue valor. ¿De qué manera ayudan sus productos o servicios a sus clientes? Use estudios de caso de éxitos reales con clientes clave como una forma de demostrar su valor. Piense más allá de simplemente vender sus productos o servicios. ¿Cómo puede ayudar a sus clientes a ser más exitosos? Brinde una sugerencia para una forma de modernizar procesos. Ayude a reducir costos. Recomiende una persona para un puesto de trabajo vacante. Recomiende un cliente potencial a su cliente. Vaya más allá del ciclo de ventas tradicional. Brinde valor agregado a sus clientes de maneras inesperadas.

8. ¿Solo mira hacia el exterior? Fascine a sus clientes internos. No todos sus clientes son externos. Los clientes internos son todas esas personas que trabajan todos los días para hacer que la organización sea un éxito. Existe una red compleja de relaciones e interdependencias con los clientes en toda la organización. Por ejemplo, un vendedor que no

colabora bien con el personal de despacho puede causar problemas en la atención de clientes externos. Una dificultad en las relaciones entre un diseñador y producción puede demorar un lanzamiento al mercado. Primero, identifique sus clientes internos clave. ¿interactúa con ellos regularmente? ¿Quién revisa su trabajo? ¿A quién afecta la calidad de su producto? Segundo, pida retroalimentación, ¿Cómo se está desempeñando? ¿Qué les gustaría que cambie? ¿Qué les gustaría que continúe haciendo? Finalmente, emprenda acciones para mejorar la experiencia de sus clientes internos. Piense con creatividad. Considere los problemas desde el punto de vista de ellos, ¿Qué puede hacer usted para facilitarles el trabajo? ¿Cómo puede ayudarles a ser más exitosos? ¿Qué información necesita ofrecerles? Cambie su pensamiento y busque formas de fascinar a sus clientes internos.

9. ¿Necesita un proceso de servicio al cliente? Piense “como el cliente”. Diseñe siempre su trabajo y controle su tiempo pensando en el cliente, no en usted. Lo mejor que usted puede hacer siempre estará determinado por sus clientes, no por usted. Las investigaciones sugieren que las empresas que se estructuraron según las necesidades de los clientes son a menudo más rápidas y ágiles. Estas empresas son capaces de responder con rapidez y eficacia a las necesidades de los clientes. Trate de no diseñar y ordenar el trabajo desde su punto de vista. La mejor innovación proviene de fuera; sus clientes le dirán lo que necesitan y usted responde realizando mejoras a productos, servicios

o procesos. Sus clientes saben lo que quieren. Solo necesita preguntarles. Cree una organización que escucha y luego se desarrolla en función de las necesidades y las solicitudes de los clientes. Uno de los aspectos más importantes del buen servicio es la anticipación. Identifique las necesidades de los clientes antes de que lo hagan ellos. Siempre trate de conocer y tener en cuenta primero el punto de vista de su cliente. Siempre ganará si sigue esta regla. Puede vender una experiencia y no solo un producto o servicio.

10. ¿Hay desconexión entre los empleados y la satisfacción del cliente? Construya una cadena de servicio-ganancia. Es bien conocido que la satisfacción del empleado está ligada a la lealtad del cliente, la satisfacción y las ganancias. Los empleados más próximos al cliente tienen el mayor impacto en la atención al cliente. En los bancos, son los cajeros. En un restaurante, los mozos. En una empresa de tecnología, los representantes de atención al cliente. Preste atención a esos empleados. Apoye lo que hacen. Ayúdelos a hacer que su trabajo sea más eficiente. Bríndeles oportunidades de desarrollo. Demuestre su satisfacción. Dé autoridad a su personal para prestar servicio a los clientes. Proporcióneles las herramientas y la capacitación que necesitan. Recompense la atención excepcional al cliente. Un estudio reciente sugiere que el compromiso y la participación de los empleados tienen impacto directo en la satisfacción de los clientes y el desempeño comercial. ¿Quiere un ejemplo? Una cadena de comida rápida organizó un

sistema de equipos sin un gerente. Se comprobó que trabajar en equipos es más desafiante y motivador. Aprendieron que podían obtener mejores resultados para sus clientes si trabajaban de este modo. Empleados más felices; clientes más felices.

6. Tareas desde su rol:






- Ocúpese de un cliente interno o externo insatisfecho; resuelva un problema de rendimiento o calidad relacionado con un producto o servicio.
- Ofrezca a los clientes capacitación en el uso de los productos o servicios de la organización. Colabore con ellos. Hágalos sentir involucrados.
- Trabaje varios turnos en el departamento de telemarketing o de servicio al cliente, ocupándose de quejas y consultas de los clientes. Trate con sus clientes de primera mano.
- Dedique tiempo a los clientes internos o externos. Escriba un reporte con sus observaciones y preséntelo a las personas involucradas.
- Realice una encuesta de satisfacción del cliente personalmente o por teléfono y presente los resultados a las personas involucradas.

7. INVESTIGUE MÁS...

- Aun, M. A. (2011). It's the customer, stupid! 34 Wake-up calls to help you stay client-focused. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Barlow, J., & Moller, C. (2008). A complaint is a gift: Recovering customer loyalty when things go wrong (2nd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Cockerell, L. (2013). The customer rules: The 39 essential rules for delivering sensational service. New York, NY: Crown Publishing Group.
- Curtin, S. (2013). Delight your customers: 7 Simple ways to raise your customer service from ordinary to extraordinary. New York, NY: AMACOM.
- Zaltman, G. (2003). How customers think: Essential insights into the mind of the market. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- DeRose, C., & Tichy, N. (2013, July1). Here's how to empower customer service employees. Harvard Business Review.
- Stark, K., & Stewart, B. (2013, January 10). Nurture your most profitable customers. Inc.
- Merholz, P. (2009, March 6). The best way to understand your customers. Harvard Business Review.
- Nauert, R. (2011, June2). Employee satisfaction key for customer satisfaction. Psych Central.
- Steinkirchner, S. (2012, August 22). 5 Ways to improve your customer service. Forbes.
- Spiegelman, P. (2010, January 18). Connect with your customers. Entrepreneur

LÍDERES



-  *Calidad en las decisiones*
-  *Asegura responsabilidad*
-  *Manejo de conflicto*
-  *Desarrolla talento y equipos*
-  *Agilidad (ingenio)*



CALIDAD EN LAS DECISIONES

**Tomar decisiones adecuadas
y oportunas que fomenten el
avance de la organización**

“Un experto es alguien quien ha logrado tomar decisiones y tener criterio más fácilmente sabiendo a qué prestarle atención y qué pasar por alto.”

-Edward De Bono -

1. Persona experta (fortaleza):

- Toma decisiones acertadas, incluso aunque carezca de información completa.
- Se basa en una combinación de análisis, sabiduría, experiencia y buen juicio al tomar decisiones.
- Considera todos los factores pertinentes y usa criterios y principios apropiados para tomar decisiones.
- Sabe cuándo una solución rápida con un estimado acierto del 80% será suficiente.

2. Persona inexperta (oportunidad):

- Aborda las decisiones al azar o retrasa la toma de decisiones.
- Toma decisiones basándose en datos incompletos o supuestos inexactos.
- Ignora puntos de vista diferentes o toma decisiones que afectan los resultados a corto plazo a expensas de las metas a más largo plazo.

3. Uso excesivo de la habilidad:

- Aplica un proceso de decisión demasiado riguroso o metodológico a todas las cuestiones, incluso donde la experiencia y la intuición pueden dar también buenos resultados.
- Confía demasiado en su propia capacidad para tomar decisiones; es resistente a delegar la toma de decisiones en otras personas o duda antes de hacer participar a los demás para generar soluciones.

4. Posibles causas:

- Puede subvalorar la información que es relevante.
- Actúa demasiado rápido o demasiado lento.
- Evita incluir a los demás.
- No es consciente de sus propias inclinaciones.
- No es objetivo.
- Uso limitado de herramientas analíticas
- Siente aversión por el conflicto.
- No considera las consecuencias.
- Busca la perfección.

5. Sugerencias de desarrollo:

1. ¿No está seguro por dónde empezar? Defina el problema y planifique un proceso. Un hallazgo sistemático es que la mayoría de los grupos no dedican suficiente tiempo al principio para definir la situación, sino que sacan conclusiones o llegan a una solución precipitadamente. El rigor vale la pena. Establezca lo que está en juego y se arriesga; el contexto, los parámetros y el alcance. A continuación, defina el resultado previsto de la decisión. ¿Cómo sabrá que tomó la mejor decisión posible? Cuanto más claros sean los criterios para determinar el éxito, tanto mejor resultará. Reúna todos los datos relevantes: Analícelos, intérpretelos, compruebe sus suposiciones. Genere alternativas y evalúelas en función de lo que desea lograr. Invite al diálogo abierto y al debate saludable que le ayudarán a determinar el mejor curso de acción. Supervise lo que tenía previsto comparándolo con lo que realmente sucede para aprender de la decisión y realizar correcciones donde sean necesarias.

2. ¿Solo está cumpliendo las formalidades? Aplique más rigor. Evite el pensamiento impreciso cuando analiza datos y evalúa opciones ¿Expone las cosas como hechos cuando en realidad son opiniones o suposiciones? ¿Hace usted supuestos acerca de “causa y efecto” cuando no hay certeza de que una situación haya sido ocasionada por otra? ¿Se apoya en decisiones que tomó en el pasado más que en el análisis de la situación actual con nuevos ojos? No solo

reúna información, determine qué significa a corto y largo plazo. Anote sus suposiciones. Desafíelas. No informe simplemente a los stakeholders sobre su progreso, hágalos participar en el proceso. Cuando pondere las alternativas, realice comparaciones racionales con criterios específicos (p. ej., ganancias, rapidez, retención de clientes). Anticipe dificultades potenciales lo mejor que pueda identifique las ventajas y desventajas, así como los costos y beneficios de todas las soluciones posibles y después, esfuércese en fortalecer aún más los mejores antes de tomar una decisión final.

3. ¿Desea analizar más información en menos tiempo?

Recorra a la tecnología y las herramientas. Es imposible eliminar todos los riesgos, pero sus probabilidades de tomar buenas decisiones mejorarán si utiliza las herramientas correctas para tomar decisiones. Existe una abundancia de ellas. Las herramientas analíticas pueden ayudarle a explorar las implicaciones de situaciones potenciales. Tome decisiones de en qué invertir o qué financiar. Consolide y sintetice la información para tomar consciencia del pasado y pronosticar mejor el futuro. La más reciente tecnología es más precisa que antes y puede ayudarle a analizar información en menos tiempo. Las herramientas convencionales para presupuestar capital también dan resultados. No deseche los métodos probados como árboles de decisiones, análisis de costos y beneficios y métodos de suma y resta probados. En cambio, contribuya a ellos selectivamente. La selección de

herramientas puede parecerle abrumadora al principio. El tener demasiadas opciones, incluso buenas, puede causar “parálisis en la toma de decisiones”, como describen Dan y Chip Heath en *Switch*. La parálisis en la toma de decisiones ocurre cuando las personas se bloquean y no pueden elegir absolutamente nada cuando están sobrecargadas. Así que, busque recomendaciones. Pida a los expertos que le ayuden a seleccionar las mejores herramientas para tomar decisiones en su situación específica.

4. ¿Se pregunta a quién incluir? Permita que las exigencias de la situación lo guíen.

Quiere tomar la mejor decisión posible. La forma en que llega al significado de mejor cambiará. Algunas veces, es mejor tomar la decisión por sí mismo y en otras, lo mejor es hacer participar a los demás. Considere la complejidad, experiencia, ejecución y oportunidad. Cuanto más compleja sea la situación, tantas más perspectivas necesitará. Cuando los demás tienen diferentes elementos del rompecabezas de información, usted necesitará reunirlos. Cuanto más compromiso se necesite para terminar lo que se empezó, tanto más deberá hacer participar a los responsables de su ejecución. Si desea desarrollar las habilidades de liderazgo de los demás, lleve el proceso de toma de decisiones a nivel más bajo posible. Si una decisión necesita tomarse rápidamente (como en una crisis) y usted es el experto, tómelala usted mismo, Sea directo con respecto a qué proceso de decisión usará. Si quiere el consejo de alguien que conoce pero que no

tendrá participación en la decisión final, simplemente dígaselo. La confianza puede erosionarse si pide opinión a una persona y después no la aplica. En todos los casos, explique a los stakeholders el proceso que usó para tomar la decisión.

5. ¿Hay demasiado acuerdo en el grupo? Incentive el diálogo abierto y el debate. Cuando todas las cabezas asienten y todos ven los problemas de modo similar, el proceso de toma de decisiones es más rápido. Pero rapidez no necesariamente significa que es mejor para llegar a las decisiones óptimas, se deben debatir todos los ángulos de un problema. No se detenga ante la primera solución aceptable presentada. Acepte las opiniones disidentes; mejoran la calidad de las decisiones porque fuerzan a las personas a expandir sus perspectivas. Separe los hechos de las opiniones. Suscite el debate con preguntas, ¿Cuáles son nuestras suposiciones? ¿Qué está faltando? ¿Qué otro modo de interpretar los datos existe? ¿Qué otras alternativas podrían funcionar? ¿Cuál es el mejor resultado final? ¿Qué podría salir mal? Otro enfoque es asignar a una persona el papel de abogado del diablo para refutar la lógica vigente. Haga todo lo que pueda para reducir el pensamiento grupal, que es conformidad de opinión. La presión para amoldarse puede hacer que las personas censuren sus opiniones y pasen por alto información vital. Ya sea usted el responsable de la decisión o un contribuidor, insista en el diálogo franco.

6. ¿Necesitan los equipos virtuales asistencia

para tomar decisiones? Utilice herramientas de colaboración. Los equipos virtuales tienen muchos beneficios, pero un inconveniente es la pérdida de capacidad de comunicación debido a la limitada comunicación cara a cara. Las barreras del idioma y la falta de lenguaje no verbal en ocasiones pueden deteriorar la comprensión mutua, que se necesita para tomar decisiones de calidad. Sin embargo, las investigaciones demuestran que también existen ventajas en la comunicación asincrónica cuando no se necesitan tomar decisiones instantáneas. Si utilizan herramientas de colaboración virtuales, las personas tienen más tiempo para escribir o ilustrar su punto de vista con cuidado. Más tiempo para reflexionar sobre las ideas o la información presentada por los demás antes de responder. La probabilidad de tomar una decisión apresurada es menor. O de omitir algo que dijo alguien. O una personalidad fuerte que se adueña de una conversación. Además, la información relevante se puede guardar y recuperar en el futuro.

7. ¿Necesita agilizar las cosas? Contrarreste el pensamiento excesivo en acción. Muchos de nosotros deseamos tener todos los datos y todo el detalle antes de decidir. Queremos estar seguros al 100 %. Muy bien en teoría, pero lo retrasa. Es difícil deshacerse del perfeccionismo porque muchos lo ven como algo positivo para ellos mismos. Reconozca donde radica su perfeccionismo; por ejemplo, en reunir más información para sentirse más seguro para tomar una decisión sin errores y así evitar el riesgo y las críticas. Trate de

tomar pequeñas decisiones con poca información o sin ella, utilizando su pericia o experiencia pasada como guía. Cualquier persona con el 100 % de la información puede tomar buenas decisiones. La verdadera prueba es actuar lo más pronto posible con una cantidad razonable de información, aunque no este completa. Dese un plazo y manténgalo.

8. ¿No está seguro si es el tiempo correcto? Escuche su propio reloj. ¿Como saber si es importante decidirlo ahora o si podría ser mejor esperar? Cuando la urgencia es la nueva normalidad, precipitarse puede ser tentador, incluso cuando existe, o no existe nueva evidencia que sugiere lo contrario. La información reciente puede haber modificado los criterios del éxito. La nueva información puede revelar riesgos adicionales. Un plazo podría no ser en realidad firme, especialmente en industrias ambiguas o que cambian rápidamente o cuando la diferenciación de vanguardia es clave. Algunos de los líderes más respetados han puesto la calidad seguridad o innovación por delante de un plazo predeterminado. A la larga, cancelar o hacer más comprobaciones antes de tomar una decisión puede redundar en beneficio de los stakeholders. Mantenga sus prioridades estratégicas como principal preocupación y esté dispuesto a modificar los plazos.

9. ¿Se siente tentado a romper las reglas? Haga lo correcto. La toma de decisiones sabia requiere que usted sea ético, que se atenga a normas de lo correcto y lo incorrecto. Las personas rara vez comienzan su

carrera planificando no ser éticas. Más a menudo esto sucede lentamente, poco a poco. Estas son algunas justificaciones de las personas para tomar decisiones no éticas: Todos los demás lo hacen. Nadie se enterará. Me lo pidió mi jefe. El fin justifica los medios. No es exactamente ilícito. No tuvimos tiempo de consultar. No lastimará a nadie. Considere estos fundamentos como lo que son: excusas. Lea las pautas y los principios éticos de su organización. Analícelos con su equipo. ¿Qué serian violaciones menores o importantes de la ética? ¿Qué consecuencias tendrían? ¿Qué haría si se encuentra en una zona gris? Haga preguntas difíciles. No eluda la verdad. No tenga miedo a revelar errores. Reconozca cuando se cuele la codicia, ambición o necesidad de poner excusas. Todos tenemos la tarea de respetar y defender niveles altos de responsabilidad profesional en la toma de decisiones.

10. ¿Quiere asegurar más una decisión de calidad? Mantenga las cosas en equilibrio. Cuando lo que busca es una decisión de calidad necesita encontrar el equilibrio correcto entre muchos factores. Debe considerar opiniones y opciones diferentes con mentalidad abierta. Y debe lograr un acuerdo a fin de tomar una decisión oportuna y unificar a las personas antes de implementarla. Debe equilibrar defensa (tener argumentos convincentes) con consulta (formular preguntas poderosas). Existe tener la valentía para tomar decisiones difíciles. Y tener la valentía de renunciar y permitir que los demás tomen la decisión. Existe el equilibrio de los hechos y el razonamiento

lógico con la intuición. Existe la calidad frente a la rapidez. El deseo de hacer lo correcto en conflicto con la necesidad de continuar con otras actividades. Revise sus decisiones conforme avanza el tiempo. ¿De qué formas tiende a inclinarse? ¿Cuál ha sido su historia? Propóngase identificar el equilibrio correcto.

6. Tareas desde tu rol:

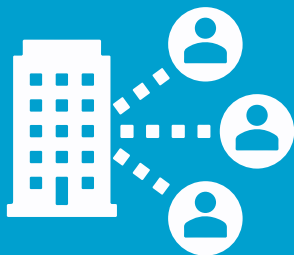
- Únase a un grupo de trabajo que esté tomando decisiones sobre un tema importante, donde necesitará compartir información y considerar las implicaciones a corto y a largo plazo para la organización.
- Tome una decisión estratégica acerca de dónde invertir los recursos futuros nuevos mercados, nuevos productos/ servicios, etc.). Evalúe las alternativas usando las herramientas analíticas más adecuadas, combinadas con el criterio de los interesados más experimentados.
- Forme parte de un proceso de revisión del talento o contratación, tomando decisiones sobre el personal del departamento o unidad de la manera más objetiva e imparcial posible.
- Gestione la adquisición de servicios, equipos, suministros, sistemas, etc. importantes, pidiendo diferentes opiniones a los interesados y analizando los datos antes de tomar una decisión.

- Maneje una crisis de la organización que le requiera tomar una decisión oportuna, en una situación en que no todas las partes estarán satisfechas con el resultado.

7. INVESTIGUE MÁS...

- Davidson, J. E., & Sternberg, R. J. (Eds.). (2003). *The psychology of problem solving*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Haines, S. G. (2006). *The top 10 everyday tools for daily problem solving: Strategic thinking handbook #*. San Diego, CA: Systems Thinking Press.
- Harvard Business Essentials.(2006). *Decision making: 5 Steps to better results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York, NY: Farrar, Straus and Giroux.
- Kourdi, J. (2007). *Think on your feet: 10 Steps to better decision making and problem solving at work*. London, England: Cyan Communications.
- Batista, E. (2013, November 8). *Stop worrying about making the right decision*. Harvard Business Review. Retrieved from <http://blogs.hbr.org/2013/11/stop-worrying-about-making-the-right-decision/>
- Denning, S. (2012, April 24). *How are really great decisions actually made?* Forbes. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/04/24/how-are-really-great-decisions-actually-made/>
- John, C. (2013). *How to establish open communication at work*. Chron. Retrieved from <http://smallbusiness.chron.com/establish-open-communication-work-25071.html>

- Shaughnessy, H. (2013, December 9). 15 Ways to make much better decisions. Forbes. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/haydnshaughnessy/2013/12/09/15-ways-to-make-much-better-decisions/>
- Teepe, T. (2009). Problem solving ideas that work [YouTube]. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=t2ZIEk50HzO>
- The Staff of the Corporate Executive Board. (2011, December 20). Preventing 'Analysis Paralysis: Bloomberg. Retrieved from <https://analysis-paralysis>
- www.bloomberg.com/news/articles/2011-12-20/preventing-analysis-paralysis
- Wolf, R. F. (2012, September 24). How to minimize your biases when making decisions. Harvard Business Review. Retrieved from <http://blogs.hbr.org/2012/09/how-to-minimize-your-biases-when/>
- Zwilling, M. (2011, July 19). Nine steps to effective business problem solving. Business Insider. Retrieved from <http://www.businessinsider.com/nine-steps-to-effective-business-problem-solving-2011-7>
- Batista, E. (2013, November 8). Stop worrying about making the right decision. Harvard Business Review.
- Denning, S. (2012, April 24). How are really great decisions actually made? Forbes.
- The Staff of the Corporate Executive Board. (2011, December 20). Preventing 'Analysis Paralysis, Bloomberg.
- Shaughnessy, H. (2013, December 9). 15 Ways to make much better decisions. Forbes.
- Teepe, T. (2009). Problem solving ideas that work (YouTube).
- Wolf, R. F. (2012, September 24). How to minimize your biases when making decisions. Harvard Business Review.
- Zwilling, M. (2011, July 19). Nine steps to effective business problem solving. Business Insider.



ASEGURA RESPONSABILIDAD

Hacerse a sí mismo y a los demás responsables del cumplimiento de los compromisos.

“Atribuyo mi éxito a esto nunca di ni acepté ninguna excusa.”

-Florence Nightingale –

1. Persona experta (fortaleza):

- Cumple sus compromisos y se asegura de que los demás hagan lo mismo.
- Actúa con claro sentido de pertenencia.
- Asume la responsabilidad personal por las decisiones, las acciones y los fracasos.
- Establece responsabilidades y procesos claros para supervisar el trabajo y medir los resultados.
- Diseña mecanismos de retroalimentación en el trabajo.

2. Persona inexperta (oportunidad):

- No sabe aceptar en justa proporción su responsabilidad personal.
- Reúne poca información acerca de cómo van las cosas.
- Proporciona retroalimentación inadecuada; no ayuda a los demás a ajustar el curso a mitad de camino.
- Prefiere ser una de las muchas personas responsables de una asignación.

3. Uso excesivo de la habilidad:

- Puede no reconocer los méritos de los demás.
- Responsabiliza a la gente de manera estricta; no considera situaciones que están fuera del control de las personas.
- Se centra demasiado en los números y datos; la medición se convierte en una meta y una finalidad en sí misma.

4. Posibles causas:

- No está orientado a las metas.
- Tiene miedo de cometer un error.
- Baja confianza en sí mismo.
- Zona de confort limitada.
- Carece de compromiso.
- No este seguro de cómo medir el desempeño.
- Pierde de vista el panorama general.
- Evita los problemas difíciles.
- Tiene expectativas poco realistas.

5. Sugerencias de desarrollo:

1. ¿No está seguro acerca del objetivo? Establezca metas claras. ¿Como puede hacerse cargo de su dirección a menos que sepa cuál es su destino? Antes de poder hacerse responsable por algo, necesita saber cuáles son las expectativas. Tener un conjunto de metas articuladas con claridad que indiquen específicamente los resultados requeridos y definan el resultado final: una imagen clara de que es el éxito. Las metas ayudan a enfocar el tiempo y el esfuerzo. Hacen que todo sea más justo. Proporcionan una manera objetiva de medir a una persona en comparación con lo que se espera de ella. Se pueden usar para obligar a las personas a esforzarse. Aprenda como crear objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, pertinentes, con plazos). Establezca objetivos SMART para los proyectos y otras tareas de trabajo cuando asigne para sí o para otras personas.

2. ¿Tiende a posponer las cosas? Identifique los disparadores que le hacen dejar todo para después. Dejar todo para después es una forma común de evitar la responsabilidad o de posponer el tener que enfrentarse a una situación. A menudo, significa que otra persona tiene que asumir la responsabilidad. Otros pueden comenzar a verlo como una persona poco confiable. Que no se hace cargo de su responsabilidad. Determine por que deja todo para después. ¿Tarda en actuar porque no cree que este a la altura de la tarea? Convérselo con alguien que pueda reforzar

su confianza en si mismo. ¿Espera hasta tener el 100 % de la información y los recursos que necesita para comenzar? Comience a hacer las cosas que pueda con los recursos que tiene. ¿Le parece demasiado abrumador? Divida la tarea en partes más pequeñas y manejables. Comprométase a hacer una parte al día. No piense en la meta más amplia. Simplemente haga algo al respecto cada día. ¿Le parece que la tarea es aburrida? Enfóquese en el sentido de logro que tendrá una vez que haya cumplido y la haya sacado de su escritorio. ¿O se trata de alguna otra cosa? Una vez que comprenda porque pospone las cosas, puede tomar medidas para solucionar el problema. También, apoye a otros para que identifiquen sus propios motivos.

3. ¿Tiene miedo de fracasar? Redefina que es el éxito. ¿Necesita que las cosas salgan bien la primera vez? ¿Tiene que terminar lo que ha comenzado? ¿Debe terminar las tareas y envolverlas en paquetes prolijos? ¿Considera que es un fracaso no poder lograrlo el 100 % del tiempo? Las cosas no siempre salen bien la primera vez. A menudo, las cosas que vale la pena hacer requieren esfuerzos repetidos. Puede ser necesario hacer una corrección a mitad de camino. A veces, este bien abandonar una tarea, dejarla sin terminar. Desarrolle una visión filosófica del fracaso. Cambie su sistema de recompensas internas de uno que solo celebra la finalización de las tareas, a uno que reconozca el esfuerzo. Dese crédito por hacer avanzar las cosas de forma incremental. Reconózcase a sí mismo por pedir retroalimentación y corregir los

errores. Tenga la valentía de volver a diseñar el plan. Felicítase por sus decisiones audaces para cambiar la dirección o detenerse, si eso es lo correcto.

4. ¿No está seguro acerca de si su contribución es importante? Busque la conexión. Puede ser difícil comprometerse de mente y corazón si usted no puede ver como sus esfuerzos encajan en un contexto más amplio. Todos necesitan tener una línea de visión clara desde sus metas personales hasta las metas de la organización. Dedíquese a aprender todo lo que pueda sobre la visión, los objetivos generales, la dirección futura de su negocio. Lea la declaración de misión y los informes anuales. Hable con aquellos que saben. Luego, busque la manera de articular que función cumplen sus responsabilidades, como usted contribuye al éxito por medio de las tareas que realiza cada día. Por qué sus esfuerzos importan. Enorgulézcase del hecho de que usted es responsable por el logro de algo más grande que usted mismo y su equipo inmediato.

5. ¿Está atascado en primera marcha en una tarea asignada nueva? Enfóquese para avanzar. Anote dónde está ahora y donde quiere estar. Pregúntese lo siguiente: ¿Cuáles son los beneficios de alcanzar esta meta? ¿Qué necesito para lograr el éxito? ¿Cómo llegaré allí? ¿Qué caminos podría tomar? ¿Quién más debe participar? ¿Qué podría contribuir a mi progreso u obstaculizarlo? ¿De qué otro modo podría lograr el resultado requerido? Anote sus respuestas. Úselas para crear acciones. Comience con lo que usted hará

ahora. Divida las acciones que requieren grandes pasos en pasos más pequeños y manejables. Organícelas en orden cronológico. Ponga una fecha antes de la cual deberá haberlas cumplido. Hágase responsable por cada una. Revise su progreso regularmente y márquelas en su lista a medida que avance. Use su plan para mantener el control sobre lo que sucede.

6. ¿Necesita mantenerse enfocado? Monitoree el progreso regularmente. ¿Cómo sabrá que ha alcanzado un resultado exitoso? ¿Qué verá? ¿Oírás? ¿Sentirá? ¿Como sabrá que está en el camino correcto? ¿Qué mediciones formales e informales usara para medir el progreso? Observe cuáles son sus responsabilidades. ¿Puede responder con seguridad cada una de esas preguntas? Si no es así, dedique tiempo a aclarar. Converse con otras personas según sea necesario. Establezca un proceso para monitorear el progreso hacia el logro de la meta. Sea creativo. Pruebe usar ayudas visuales. Puede ser un termómetro o una pista de carrera con una línea de llegada. Muestre el progreso a medida que avance. Cree un sentido de urgencia mostrando “puntos críticos” o donde no se están cumpliendo las normal. Indique los hitos clave. Festeje cuando alcance cada uno. Exponga las metas del equipo o del departamento y hágalas visibles en la pared, en un lugar destacado, donde todos las vean. Si este estableciendo metas para otras personas, involúcrelas en la definición de las mediciones de éxito. A menudo, propondrán mediciones que son importantes para ellas y que son diferentes de las

mediciones formales. El monitoreo del progreso debe motivar; por lo tanto, permítalas decidir que funcionara como un aliciente.

7. ¿No le gusta pedir ayuda? Deje de lado el orgullo. Si le resulta difícil pedir ayuda, intente determinar por qué. ¿Tal vez lo considera un signo de debilidad? ¿Siente que usted debería poder enfrentar las situaciones solo? El hecho es que a veces, dos mentes (o más) piensan mejor que una. Es probable que, a menudo, usted no tenga todas las respuestas, especialmente cuando se trata de enfrentar problemas difíciles. Pida ayuda cuando la necesite; no espere a que se produzca una crisis. Cuando se la ofrezcan, acéptela de buena fe. Recopilara más información. Lograré tener una perspectiva más amplia sobre el problema. Estará mejor equipado para tomar las decisiones correctas. Podrá actuar más rápidamente. Aprender nuevas maneras de operar. Comenzar a ver el valor de la interdependencia can los demás. Recuerde que pedir y aceptar ayuda de otras personas no lo libera a usted de la responsabilidad. Tampoco significa que usted este eludiendo su responsabilidad. Significa que usted está comprometido a desempeñarse lo mejor que pueda.

8. ¿Huye de los errores? Asímalos. Todos cometemos errores. Los errores son parte del ser humano. Cuando se produce un error, resulta tentador cubrirlo, ponerse a la defensiva o incluso adoptar una actitud de ataque. Evite el juego de las culpas, tanto si es para culpar a

las circunstancias o, peor, para culpar a alguna otra persona. Admita su error tan pronto como pueda. Delo a conocer, especialmente si el error pudiera afectar a otras personas u otros proyectos. Informe a otras personas rápidamente para limitar los daños. Usted puede haber creado el problema; ahora, conviértase en parte de la solución. No puede cambiar lo que sucedió, pero sí puede ayudar a corregir las cosas. Hable acerca del error objetivamente. Una buena forma de obtener algo bueno de un traspie es siempre preguntarse, ¿Que puedo aprender de esto?. Convierta una mala situación en una lección valiosa, no la desperdicie. Aplique lo que ha aprendido para no cometer el error nuevamente. Hágase el buen habito de aprender de los errores. Siga avanzando, no se obsesione. Aprenda a sentirse mejor admitiendo sus propios errores. No corra a esconderse; afronte as consecuencias. De ese modo, alentará a los demás a hacer lo propio.

9. ¿Se siente seguro de que tiene un buen desempeño?
Mejórelo. Cuando usted cumple consistentemente los estándares de desempeño requeridos, es fácil sentirse cómodo. Ser complaciente. Quedarse atascado en la rutina de hacer lo que siempre ha hecho. Y... ¿por qué no? Después de todo, tiene un buen desempeño, ¿no? Si bien la respuesta puede ser “sí” hoy, es muy probable que termine siendo un “no” con el correr del tiempo. No se quede atrás. Eleve sus estándares personales. Establezca metas que obliguen a esforzarse. Fuércese hacia el nivel siguiente de éxito. Busque proactivamente maneras de lograr un desempeño aún

mejor. Desafíe las creencias que limitan su idea acerca de lo que puede lograr. Tenga la valentía de moverse más allá de su zona de confort. Allí es donde cosechará las mayores recompensas.

10. ¿Evita tener que dar retroalimentación? Aprenda los principios de la retroalimentación constructiva.

La retroalimentación sincera ayuda a las personas a saber cómo se están desempeñando. Puede confirmar si están alcanzando los estándares esperados o puede hacerles saber que no lo están alcanzando. Limítese a los hechos. Hable acerca de comportamientos, lo que usted le ha visto y oído hacer a esa persona. No haga ninguna afirmación acerca de su identidad; es decir quién es o cuáles son sus valores. Sea específico acerca de que ha salido bien y qué necesita ajustes. Guíela para que haga correcciones a mitad de camino. De la retroalimentación “en el momento”, cuando el evento este lo suficientemente fresco para que comentarios tengan eco. No la posponga durante días o semanas. Señale un error antes de que se convierta en un problema. Recuerde, la retroalimentación es equilibrada cuando tiene sentido. Señale cuando vea que alguien hace algo bien. Convierta la retroalimentación regular en una prioridad. Ser responsable de dar retroalimentación ayuda a los demás a hacerse responsables de sus propios actos.

6. Tareas desde tu rol:

- Ofrézcase para dirigir la resolución de un problema difícil que requiera ayuda de otras personas.

Reconozca qué pueden ofrecer los demás y como pueden brindarle apoyo.

- Ofrézcase como voluntario para presentar a un equipo senior una propuesta que sabe que será motivo de discordia, planteará preguntas difíciles y alentará el debate. Esté preparado para defender su posición.
- Ofrézcase como voluntario para dirigir la definición de los objetivos SMART para un proyecto nuevo o que este evolucionando.
- Trabaje en un proyecto que analice rendimiento y resultados y asuma la responsabilidad de dar retroalimentación sobre los resultados a los involucrados.
- Diseñe un conjunto de mediciones de progresos formales e informales para sus responsabilidades actuales. Compártalas con su jefe. Revise sus progresos en forma continua.

7. INVESTIGUE MÁS...

- Ashkenas, R. (2012, July 9). Seven mistakes leaders make in setting goals. Forbes.
- Doheny, K. (2008). Strategies to reduce perfectionism. Psych Central. Mind Tools. (n.d.). Helping people take responsibility. Mind Tools.
- Fox, J. (2013, December 13). You can get some big things done when it's not all about you. Harvard Business Review.

- The Muse. (2012, September 20). The right way to ask for help at work. Forbes.
- Vanderkam, L. (2012, June 12). What the most successful people do before breakfast. Fast Company
- Wilson, H. J. (2012, April 2). Employees, measure yourselves. The Wall Street Journal
- Klobucher, T. (2011, October 24). The danger of complacency in the workplace. The Great Workplace Revolution [YouTube].
- Llopis, G. (2013, July 8). 10 Signs your employees are growing complacent in their careers. Forbes.
- White, S. (2011, October 13). Overcoming work mistakes: Learn now to speak up and move on. The Huffington Post Canada.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2014, January 15). Your employees want the negative feedback you have to give. Harvard Business Review
- Burka, J. B., & Yuen, L. M. (2008). Procrastination: Why you do it and what to do about it now [25th Anniversary ed.]. Cambridge, MA: Da Capo Press.
- Evans, H. J. (2008). Winning with accountability: The secret language of high-performing organizations. Dallas, TX: Corner Stone Leadership Institute.
- Grimshaw, J., & Baron, G. (2010). Leadership without excuses: How to create accountability and high performance (instead of just talking about it). New York, NY: McGraw-Hill.
- Wilson, H. J. (2012, April 2). Employees, measure yourselves. The Wall Street Journal. Retrieved from <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052970204520204577249691204802060>
- Zenger, J., & Folkman, J. (2014, January 15). Your employees want the negative feedback you have to give. Harvard Business Review Retrieved from <http://blogs.hbr.org/2014/01/your-employees-want-the-negative-feedback-you-hate-to-give/>



MANEJO DEL CONFLICTO

Manejar las situaciones de conflicto de manera efectiva y con el mínimo de ruido.

“En medio de la dificultad está la oportunidad.”

-Albert Einstein-

1. Persona experta (fortaleza):

- Afronta las situaciones conflictivas, considerándolas oportunidades.
- Puede alcanzar acuerdos difíciles y solucionar discrepancias de forma equitativa.
- Hace preguntas y escucha atentamente todas las cuestiones que plantean los stakeholders.
- Zanja las diferencias de formas productivas con un mínimo de ruido.

2. Persona inexperta (oportunidad):

- Evita los conflictos.
- Toma partido sin investigar con suficiente profundidad para comprender completamente los problemas.
- Pone a las personas a la defensiva.
- Puede que haga concesiones, con tal de que todos se lleven bien.

3. Uso excesivo de la habilidad:

- Se lo puede percibir como una persona entrometida.
- Presiona para obtener una resolución antes de que los demás estén preparados.

4. Posibles causas:

- Evita los conflictos
- Se pone demasiado emocional.
- Se toma las cosas personalmente.
- Es demasiado sensible.
- Tiene un punto de vista firme sobre todas las cosas.
- Es impaciente.
- Mal comunicador.
- No mide el impacto de lo que hace en los demás

5. Sugerencias de desarrollo:

1. ¿Demasiada paz y armonía? Aliente el conflicto saludable. Un lugar de trabajo perfectamente pacífico y armonioso no siempre es positivo. Cuando las personas están concentradas en mantener la paz pueden terminar estando de acuerdo en todo, temerosas de forzar las reglas, complacientes. Las investigaciones demuestran que el predictor más importante del desempeño deficiente en una empresa es la complacencia. Todas las organizaciones necesitan (en dosis saludable de desacuerdo. Aliente a los demás a desafiar el statu quo y a expresarse cuando las cosas no funcionan. Poner sus opiniones en la mesa Participar en debates. Luchar por lo que realmente creen, lo que podría cambiar las reglas del juego. Active su imaginación Aliéntelos a pensar en posibilidades audaces y de gran alcance. Apóyelos para deshacerse del pasado, resistir la atribución de culpas y concentrar sus energías en mirar el camino por delante. Para usar el conflicto de manera productiva. No les permita jugar sucio o tener comportamientos destructivos identifique los signos de que otros intentan evitar conflictos. ¿Cambian continuamente el tema? Postergue la conversación. Recuérdeles que el conflicto productivo es un paso necesario en el trayecto hacia un mejor futuro. Que buscar una solución a las asperezas ayuda a reforzar el esfuerzo colectivo y el compromiso de todos.

2. ¿No logra hacer llegar su mensaje? Transmita una comunicación clara, enfocada en el problema. Siga las normas sobre la equidad explique sus ideas y pídale que expliquen las de ellos. Sea capaz de exponer la postura de ellos tan claramente como lo hacen ellos, aunque no esté de acuerdo con ella. Dele legitimidad. Diferencie los hechos de las opiniones y suposiciones. Genere primero diferentes posibilidades en vez de tomar una postura determinada, Intervenga por ráfagas de 30 y 60 segundos. No les dé la impresión de que les está dando un sermón o los está criticando. Explique de forma objetiva las razones de su punto de vista y pida a la otra parte que haga lo mismo Haga muchas preguntas y pocas declaraciones. Pare identificar los intereses implicados en las posturas tomadas pregúnteles por qué las sostienen o por qué no quieren hacer algo al respecto. Siempre repita la postura de ellos de forma que queden satisfechos antes de ofrecer una respuesta.

3. ¿No está seguro de la cultura? Observe y haga lo que hacen los locales. La mayoría de las culturas tienen una forma única de manejar las situaciones difíciles. En algunas culturas, las confrontaciones directas no son aceptables, mientras que, en otras, son esperadas y aceptadas. En algunas culturas, se utiliza un intermediario para transmitir los mensajes difíciles. Es importante conocer y entender las prácticas locales al igual que entender que las personas también reaccionan de acuerdo con normas culturales generales ante situaciones conflictivas. Observe y

aprenda. Como regla general, muévase con precaución hasta que tenga un entendimiento cabal de lo que hacen los locales y del contexto cultural. No critique las prácticas de otras culturas. Entienda completamente las implicaciones de sus comentarios.

4. ¿Causa conflictos innecesarios? Elija las palabras apropiadamente. Las palabras son poderosas. El lenguaje y el tiempo marcan la pauta y pueden causar conflictos innecesarios que hay que controlar antes de continuar con los problemas reales. Compruebe el lenguaje que usa. ¿Utiliza palabras y frases que se podrían percibir como un desafío o degradantes a los demás? ¿Utiliza humor negativo o agresivo? ¿Ofrece conclusiones, soluciones, declaraciones, dictados o respuestas al principio de la transacción? Cuando da primero las soluciones, con frecuencia la gente desafía directamente las soluciones en vez de definir el problema. Vaya más despacio. Dé primero las razones y por último las soluciones. Escoja palabras neutrales. Que no desafíen o suenen unilaterales. Use lenguaje tentativo en lugar de lenguaje definitivo de modo de permitir a los demás maniobrar y no sentirse humillados. Formule sus comentarios con respecto al problema, no a la persona. Evite comentarios directos culpando a otros. Describa el problema y su efecto.

5. ¿Es crítico? Manténgase neutral. En lugar de juzgar concéntrese en observar lo que sucede con los demás. Las personas pueden sentir su juicio, desdén, falta de Interés. Si no puede, mantenerse neutral constructivo

y orientado a la solución, no puede esperarlo de otros tampoco. Manténgase a tono con lo que sienten y cómo reaccionan los demás. Si están confundidos, plantee su opinión de otra manera. ¿Están enojados? Deténgase y averigüe que sucede, ¿Están callados? Formulo una pregunta para alentar su participación. ¿Desinteresados? Determine que puede interesarles. Observe las reacciones de las personas ante lo que usted hace y dice. Esté listo para adaptarse.

6. ¿Las tensiones se intensifican? invíértalas. ¿Lo están atacando? Deje que la otra persona descargue su frustración y se desahogue, pero no reaccione directamente. Escuche. Asienta con la cabeza. Haga preguntas abiertas ¿Qué es lo que más le molesta?" "¿Qué podría hacer yo para ayudar? Vuelva a recordar a la persona su postura periódicamente para indicarle que ha entendido: "Lo que creo que dices es...", "Así que cree que necesito..." No juzgue. Deje que la persona siga hablando hasta que consuma todo el veneno. Cuando la otra persona adopte una actitud rígida, no la rechace. Explore los principios detrás de la postura, ¿cuál es la teoría del caso?, ¿a qué se debe esto? La gente responde por lo general diciendo más ablandando su posición, o por lo menos revelan sus verdaderos intereses Siempre separe a la gente del problema. Cuando alguien lo ataque parafrasee lo que se ha dicho como un ataque al problema. Muchas veces el verdadero conflicto disminuye al desahogarse completamente y con la comprensión que usted pueda demostrar.

7. ¿Es usted muy emocional? Mantenga su compostura. Algunas veces nuestras reacciones hacen ver a otras personas que tenemos problemas con la resolución de conflictos. ¿Qué reacciones emocionales tiene usted? impaciencia? ¿Reacciona con lenguaje corporal como sonrojarse o golpear la mesa con un lápiz o los dedos? Aprenda a reconocerlas tan pronto como aparecen y reemplácelas por algo más neutro. La mayoría de las reacciones a conflictos se originan en tomar personalmente el problema. Distinga entre el problema que tenga una persona y la persona en sí y trate esos temas separadamente. Vuelva siempre a los hechos y al problema ante el grupo. Aléjese de las confrontaciones personales. Trate de entender lo que ven los demás, sus emociones y su contenido. Pregúntese si entiende los sentimientos de los demás. Pregunte qué es lo que ellos harían si estuvieran en su lugar. Dedique tiempo a recapitular las posiciones de cada uno. Demuestre que y repóngase No está en su mejor momento cuando se pone emotivo. Luego, vuelva a tratar el problema.

8. ¿Lo provocan fácilmente? Esté atento a los factores desencadenantes. La mayoría de nosotros tenemos ciertas desencadenantes de reacciones. ¿Qué le hace reaccionar? ¿Le hacen enfurecer determinadas personas, temas, estilos o grupos específicos? Piense sobre las últimas veces que usted no pudo controlar bien el conflicto. ¿Cuál es el punto común en las situaciones? ¿Existen tres, cuatro o cinco temas en común? ¿Están las mismas personas en todos los

conflictos? ¿Hay diferentes personas, pero con el mismo estilo? ¿Existen ciertos tipos de temas? Cuando haya identificado la causa, ensaye mentalmente la mejor forma de controlar el conflicto cuando se presente otra vez. Trate de dramatizarlo. A menudo, las primeras oraciones son las más difíciles. Trabaje con alguien en quien confía y practique cómo iniciará la conversación la próxima vez que se presente la situación. Pruebe con diferentes enfoques, identifique el que le haga sentir más a gusto.

9. ¿Está demasiado concentrado en las diferencias? Aproveche los puntos comunes del acuerdo. Casi todos los conflictos tienen cosas en común que se pierden en lo peor de la batalla. Después de que se haya presentado el conflicto y se haya entendido, comience diciendo que podría servir de ayuda el ver si se puede llegar a un acuerdo en algo. Anote las cosas. Si es difícil encontrar puntos en común, trate de volver atrás, a los principios más básicos: “Ambos deseamos el éxito de este programa” “Ambos deseamos los resultados correctos para nuestros clientes” “. Luego anote lo que Grupo G: Establecer relaciones de colaboración esté pendiente. Mantenga los conflictos concretos y a una escala lo más pequeña posible. Aborde el problema concentrándose en las metas comunes, prioridades y problemas, no en las personas y sus posiciones. Permita a los demás que ganen alguna vez otorgando pequeños puntos que no sean importantes en el problema. No trate de ganar por nocaut cada vez. Si no se pueden poner de acuerdo sobre una solución,

establezcan un proceso para continuar. Obtenga más información. Apele a alguien de mayor jerarquía. Consiga un tercero como mediador. Haga algo. Esto crea un movimiento positivo y rompe el impasse.

10. ¿Cada uno posee algo que el otro quiere? Dé para recibir. Ya que no puede ganar todos los conflictos, a menos que siga imponiendo su autoridad, tiene que aprender a negociar e intercambiar. Las relaciones no duran mucho tiempo si ambas partes no aportan algo. Trate de saber lo que ellos quieren y dígales lo que usted quiere. ¿Qué necesitan que yo tenga? ¿Qué necesito yo que ellos tengan? ¿Qué podría yo hacer por ellos fuera de este conflicto que les permita renunciar a algo que yo necesito a cambio ahora? ¿Cómo puedo volver esto en beneficio para las dos partes? Adopte una actitud positiva. Llegue a un acuerdo.

6. Tareas desde tu rol:

- Haga las paces con una persona con la cual discrepe, alguien a quien haya desilusionado o con quien no se lleve muy bien. Discúlpese por su parte en el conflicto, promueva el diálogo y escuche para buscar una solución para el bien común.
- Resuelva un conflicto entre dos personas o dos departamentos. Obtenga una idea clara de los valores y posiciones de cada individuo y mida cómo estos afectarán los esfuerzos de resolución.

- Inscríbase como miembro de un equipo de negociación con sindicatos o de tramitación de quejas. Esto lo expondrá a oportunidades para practicar cómo mantener la calma y ser neutral cuando aumentan las tensiones.
- Dirija a un grupo durante una crisis o conflicto internacional importante que suceda fuera de su país de origen.
- Investigue y conozca con claridad las normas culturales para abordar el conflicto antes de intervenir. Es importante que suceda fuera de su país de origen. Investigue y conozca con claridad las normas culturales para abordar el conflicto antes de intervenir.

- Davis, M. P. (2013, January 18). Want your team to work together? Start a fight. Inc. Retrieved from <http://www.inc.com/mark-peter-davis/leadership-encourage-constructive-disagreement.html>
- Eisaguirre, L. (2008, April). Communicating effectively during conflict. Mediate.com. Retrieved from <http://www.mediate.com/articles/eisaguirreL3.cfm>
- Gallo, A. (2010, May 12). The right way to fight. Harvard Business Review. Retrieved from <http://blogs.hbr.org/2010/05/the-right-way-to-fight/>
- Glaser, J. E. (2013, February 28). Your brain is hooked on being right. Harvard Business Review. Retrieved from <http://blogs.hbr.org/2013/02/break-your-addiction-to-being/>
- Harper, J. (2012, July 18). 10 Tips for tackling the toughest workplace conflicts: A guide to resolving on-the-job disputes. U.S. News & World Report. Retrieved from <http://money.usnews.com/money/careers/articles/2012/07/18/10-tips-for-tackling-the-toughest-workplace-conflicts>
- Heffernan, M. (2012, August). Margaret Heffernan: Dare to disagree [Video file]. TED. Retrieved from http://www.ted.com/talks/margaret_heffernan_dare_to_disagree.html

7. INVESTIGUE MÁS...

- Runde, C. E., & Flanagan, T. A. (2008). Building conflict competent teams. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ashe-Edmunds, S. (n.d). Conflict & cooperation in the workplace. Chron. Retrieved from <http://work.chron.com/conflict-cooperation-workplace-19238.html>



DESARROLLA TALENTO Y EQUIPOS

Desarrollar a las personas y los equipos para alcanzar tanto sus propias metas como las metas de la organización.

“Un maestro mediocre informa. Un buen maestro explica. Un maestro superior demuestra. Un gran maestro inspira.”

-William Arthur Ward -

1. Persona experta (fortaleza):

- Asigna una alta prioridad al desarrollo de otras personas.
- Desarrolla a otras personas por medio de coaching, retroalimentación, exposición y asignaciones desafiantes.
- Alinea las metas de desarrollo de carrera de los empleados con los objetivos de la organización.
- Alienta a las personas para que acepten oportunidades de desarrollo.

2. Persona inexperta (oportunidad):

- No dedica tiempo a trabajar en el desarrollo de otras personas.
- Hace uso de métodos simplistas para el desarrollo, adopta la opción más fácil para cumplir sus obligaciones de desarrollo de talento.
- No hace uso de los recursos y sistemas disponibles en la organización para desarrollar a otras personas.
- Tiene dificultades para identificar acciones o asignaciones para el desarrollo.

3. Uso excesivo de la habilidad:

- Se concentra en el desarrollo de unas pocas personas a expensas de muchas otras.
- Sobrestima la capacidad de crecimiento de las personas.
- Puede apresurarse en adoptar enfoques de desarrollo que están de moda.

4. Posibles causas:

- No cree que las personas realmente quieran desarrollarse.
- Piensa que el desarrollo es responsabilidad de otras personas.
- No tiene tiempo para eso.
- No sabe cómo desarrollar a las personas.
- No está dispuesto a compartir el protagonismo.
- Pocas habilidades de coaching.
- Evita dar retroalimentación para el desarrollo.
- Carece de paciencia.
- Tiene una única visión acerca de cómo se desarrollan las personas.

5. Sugerencias de desarrollo:

1. ¿Nunca tiene conversaciones sobre carreras profesionales? Comience a hablar. Aunque no es su responsabilidad ser el dueño e impulsar la carrera profesional de los demás, usted desempeña una función esencial en apoyarlos para que se ocupen ellos mismos. Es allí donde aparecen las conversaciones sobre carreras profesionales. Dedique tiempo a tener estas conversaciones personales centradas en el futuro al menos una vez al año. Prepárese para la conversación reflexionando sobre lo que ve como el potencial de la persona. ¿Cuál es el nivel más alto que cree que puede alcanzar? ¿Cuáles considera que son sus fortalezas? ¿Cuáles son sus necesidades de desarrollo clave? ¿Cuál es su siguiente proyecto potencial? Pídale que compartan sus pensamientos sobre la dirección de sus carreras. Qué desean lograr en el corto y el largo plazos. ¿Tienen el deseo (y el potencial) para alcanzar un puesto de liderazgo de jerarquía superior? O bien, ¿están centrados en profundizar su pericia técnica? Escuche lo que oye y permítale saber dónde están posicionados. Sea honesto. Use lo que oye para diferenciar el talento y la forma que usted lo desarrolla. Recuerde, si no sabe en qué dirección está orientada la persona, no puede ayudarla a llegar allí. Y el desarrollo con enfoque igual para toda rara vez es eficaz.

2. ¿Está demasiado ocupado? Priorice el tiempo. ¿Trata de concentrarse en el desarrollo de los demás,

pero encuentra otras actividades con más prioridad? Para la mayoría de las personas, tiempo es lo que menos tienen para ofrecer. Pero para ayudar a los demás a mejorar más allá del trabajo actual, usted tiene que priorizar, en promedio, ocho horas por año por persona. Dos horas son para una evaluación anual de la persona sobre sus fortalezas y debilidades actuales y los comportamientos que necesita desarrollar. Dos horas son para discutir ampliamente la trayectoria profesional de cada persona. Dos son para crear un plan de desarrollo con la persona. Y las últimas dos horas son para usar si tiene que presentar los resultados y las recomendaciones en un proceso de planificación sobre la sucesión y para preparar el programa de aprendizaje de cada persona. Comience a programar con tiempo el desarrollo de los demás. Haga que ayudar a crecer a los demás sea una prioridad. Usted, su equipo y la organización se beneficiarán con el desempeño mejorado y personas más felices en su trabajo.

3. ¿Podría su experiencia ayudar a los demás? Sea un mentor. Los mentores cumplen una función crítica para apoyar el desarrollo profesional ofreciendo conocimiento y orientación fundados en la experiencia. Antes de que acepte desempeñarse como mentor una persona, asegúrese de que su trayectoria profesional sea similar a la suya. Para ser un buen mentor, necesita haber “caminado el sendero” de la persona que recibió mentoría. Dedique tiempo a ellos regularmente. Trate de saber para qué específicamente les gustaría recibir apoyo. Concéntrese en ser una influencia orientadora

positiva. Alentándolos a considerar las situaciones desde perspectivas diferentes. Brindándoles críticas y desafíos no amenazadores. Esfuércese en fortalecer su confianza. Comparta conocimientos experiencias y perspectivas para ayudarles a encontrar soluciones creativas a problemas, tomar decisiones y dar forma a sus carreras profesionales. Si su organización tiene un programa de mentores, averigüe cómo funciona. Si no lo tiene, desarrolle uno en su unidad o función.

4. ¿Tiene una visión unidimensional del desarrollo? Piense 70:20:10. Las investigaciones nos indican que aproximadamente 70 % del aprendizaje se origina en la práctica, por la experiencia en el trabajo. En completar asignaciones y tareas desafiantes. Aproximadamente 20 % proviene de la retroalimentación, coaching y mentoría que recibimos de los demás. Y 10 % proviene de actividades formales de aprendizaje, como programas de capacitación, libros, etc. Ayude a los demás a crear planes de desarrollo tridimensionales. Por ejemplo, si una persona busca desarrollar capacidad de liderazgo, podría alentarla a leer una biografía, asistir a un curso. Ofrézcase a apoyarlos buscando un mentor una persona cuyo liderazgo admiren. Una persona a la que pueden estudiar, con la que pueden estar, a la cual pueden escuchar y de la cual pueden aprender. Y ayúdelos a encontrar oportunidades para aplicar su aprendizaje en situaciones reales y reflexionar sobre lo que aprendieron de ellas. ¿Por qué es este enfoque tridimensional tan importante? Las investigaciones indican que el aprendizaje que se produce fuera de

las clases y los cursos formales es, por lo general, más frecuente y eficaz que su contraparte formal.

5. ¿Desea promover la autoconsciencia? Dé y facilite espacios para la retroalimentación. La mayoría de las personas se siente motivada por la retroalimentación por tres razones. Primero, les ayuda a comprender su desempeño en función de sus metas, qué están haciendo correctamente, qué necesitan mejorar y cómo impactan a otros. Les permite hacer correcciones a mitad de camino. Segundo, les demuestra la importancia de lo que están haciendo y que usted está allí para ayudarles. Tercero, no se trata de sorprenderlos en un error y luego dar retroalimentación negativa y crítica después del hecho. Si hay cosas negativas, necesitan saberlas lo antes posible. Aliente a los demás a recibir retroalimentación de varias fuentes, incluso de usted, sobre lo que es importante para que triunfen en el futuro en sus trabajos. La evaluación completa de 360° formal es un excelente lugar para comenzar. Si tienen colaboradores directos y compañeros, recomíenles que pidan a sus asociados comentarios sobre lo que deben dejar de hacer, empezar a hacer y continuar haciendo para tener más éxito. Sea directo con su personal. Bríndeles tanta retroalimentación en tiempo real, exacta y equilibrada como pueda

6. ¿Las personas se están poniendo demasiado cómodas? Desafíelas y apóyelas. Recuerde, el desarrollo real no es ni cómodo ni seguro. Se logra con una variedad de tareas agotadoras y adversas

que requieren que aprendamos a hacer algo nuevo o diferente, o que fracasemos. Supone trabajo real. Es gratificante, pero da miedo. Sea franco con las personas sobre esto. Trabaje con ellas para identificar desafíos que los fuercen a salir de su zona de confort. Considere tareas que ya no supongan un mayor desarrollo para usted pero que sí podrían resultar útiles para el desarrollo de otras personas y deléguelas. Intercambie proyectos y asignaciones entre dos personas y pídale que cada una realice las tareas del otro. Asigne a la persona una tarea que no haya hecho antes. Proporcione apoyo, esto envía un mensaje de que hay seguridad del otro lado. Ayuda a las personas a sobrellevar el dolor del desarrollo, pero manteniendo una visión positiva de sí mismos como una persona capaz, merecedora y valiosa que puede aprender y crecer. Sin apoyo, la experiencia del desarrollo puede abrumarlos más que promover el aprendizaje. Anime desde la barrera y celebre sus logros, hasta los más pequeños.

7. ¿Trabajadores de desempeño deficiente? Tome medidas. Pocas personas se presentan a trabajar con la intención de hacer mal su trabajo. Averigüe la causa y actúe para solucionarla. ¿No tuvieron tal vez las oportunidades, el apoyo y el tiempo que necesitaban para alcanzar el nivel de desempeño requerido? Si puede ofrecer más, y la función es alcanzable para ellos, cree un plan de desarrollo concentrado en mejorar su desempeño. Tal vez la función no se adapta a sus talentos. Quizás necesite apoyarlos para avanzar, ya

sea a una función más adecuada en el mismo nivel de la organización o a otro con menos responsabilidades. En algunos casos, quizás lo más adecuado sea iniciar un proceso para que abandonen la organización. Degradar o despedir a una persona es una tarea difícil. Sin embargo, en el más largo plazo, quizá sea la acción más eficaz para el desempeño futuro tanto de su grupo de trabajo como de la persona.

8. ¿Ocurre el desarrollo en divisiones aisladas?

Trabaje con mentalidad colectiva. Haga que las conversaciones colaborativas acerca del desarrollo sean una parte regular de su agenda de talento. Busque asociados de Recursos Humanos y gerentes de talento más allá de su unidad. Reúnase regularmente para el solo efecto de conversar sobre el desarrollo de las personas y el talento. Analice qué está haciendo cada uno. Comparta las prácticas recomendadas y analice las reservas de talento (altos potenciales, nuevos empleados, graduados, etc.) y los planes de sucesión. Identifique oportunidades de desarrollo previstas (vacantes, oportunidades para mejorar, coaching, cursos de capacitación, etc.). ¿Cuál es la mejor manera de ofrecérselas a las personas? haciendo cada uno. Comparta las practicas recomendadas y analice las reservas de talento altos potenciales, (nuevos empleados, graduados, etc.) y los planes de sucesión. Identifique oportunidades de desarrollo previstas (vacantes, oportunidades para mejorar coaching, cursos de capacitación, etc.). ¿Cuál es la mejor manera de ofrecérselas a las personas? ¿Qué puede hacer

para ayudar colectivamente a los demás a obtener las habilidades y la experiencia correctas para satisfacer las necesidades comerciales actuales y en el futuro? Comprométase a actuar y a responsabilizar a todos para seguir hasta el final. Haga saber a los demás que tiene estas conversaciones. Demuestre que se toma seriamente el desarrollo.

9. ¿Son limitadas las oportunidades de promoción de personal? Promueva los movimientos laterales.

No puede crear oportunidades de ascenso que no existen. Para aquellos que están listos para ascender, esto puede causar frustración. Los movimientos laterales son una alternativa ideal para mantener a las personas motivadas y con desafíos mientras esperan la oportunidad de esa promoción. Además, el ascenso puede ser más probable si desarrollaron habilidades y experiencias más extensas. Sepa qué habilidades podrían desarrollar para beneficiarse. Las nuevas oportunidades que podrían aceptar. La experiencia que les gustaría adquirir. Ayúdelos a buscar una tarea temporal o permanente que se adapte a su necesidad, profundice su desarrollo y aumente su visibilidad en la organización. La visibilidad es trascendental cuando se trata de ser considerado para nuevas oportunidades. Apoye su transición. Tal vez no asciendan, pero podrían pasar de saber lo máximo a aprender lo máximo, que es sobrecogedor. Dé a otros fuera de su equipo/ unidad la oportunidad de realizar un traslado lateral a su equipo/ unidad cuando pueda. ¿Se trata del contexto global? Busque oportunidades de traslados internacionales.

10. ¿Quiere tener un fuerte inventario de talento para sucesión? Concéntrese en desarrollar líderes. Haga del desarrollo de líderes, desde el primer nivel hasta ejecutivo sénior, un elemento central de su estrategia de personal. ¿No sabe quiénes son los líderes del futuro? Identifíquelos. Concéntrese en desarrollarlos usando una variedad de técnicas. Vaya más allá de los programas tradicionales. Use conferencias o cumbres de liderazgo como oportunidades de desarrollo. Diseñe un programa concentrado en apoyar a las personas en puntos clave de transición de liderazgo. Mejore el perfil de los altos potenciales con desayunos con los directores o reuniones similares. Ofrezca coaching y mentoría internas o externas. Encuentre tareas de desarrollo especializadas que se concentran en el liderazgo. Aliente el aprendizaje y la experiencia basados en la acción reuniendo a las personas para resolver problemas comerciales reales. Las investigaciones demuestran que las mejores organizaciones para los líderes tienen típicamente dos veces más probabilidades de usar una variedad de técnicas de desarrollo para los mejores y más brillantes.

6. Tareas desde tu rol:

- Ofrézcase como voluntario para actuar de mentor de alguna persona que no pertenezca a su unidad. Comprenda sus metas, y expectativas y asegúrese de estar ajustando su enfoque para satisfacer sus necesidades.
- Ofrézcase para dirigir la creación de un plan de desarrollo de capacidades de dos a cinco años de duración para su unidad. Céntrese en la estrategia de la organización y en las habilidades y capacidades requeridas para cumplirla.
- Dirija a un equipo de personas inexpertas. Trabaje con cada una de las personas para crear un plan de desarrollo 70:20:10 para fortalecer las capacidades que requieren. Examine y evalúe los progresos regularmente.
- Asuma la responsabilidad de desarrollar a una persona que no se desempeña conforme a las expectativas. Comience dando una evaluación justa y exacta de sus fortalezas y debilidades actuales y aclare cuál es la brecha de desempeño.
- Dirija la formación de un foro de desarrollo de personal en toda su unidad/organización. Demuestre las mejores prácticas, elimine las divisiones y comparta el talento más eficazmente.

7. INVESTIGUE MÁS...

- The Best Practice Institute, Goldsmith, M., & Carter, L. (Eds.). (2010), Best practices in talent management: How the world's leading corporations manage, develop, and retain top talent. San Francisco CA: Pfeiffer.
- Harvard Business School Press.(2009). Harvard Business Review on developing high-potential leaders. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2010). The coaching manager: Developing top talent in business (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lawler, E. E., III. (2008). Talent: Making people your competitive advantage. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Smilansky, J. (2007). Developing executive talent: Best practices from global leaders. Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons.
- Bregman, P. (2013, September3). Four areas where senior leaders should focus their attention. Harvard Business Review. Retrieved from <http://blogs.hbr.org/2013/09/four-areas-where-senior-leader>
- Colan, L. (2013, July 29). 4 Keys to coaching underperforming employees. Inc. Retrieved from <http://www.inc.com/lee-colan/4-keys-to-coaching-underperforming-employees.html>
- Coutu, D. (2008, December 29). What coaches can do for you. Harvard Business Review. Retrieved from <http://blogs.hbr.org/2008/12/what-coaches-can-do-for-you/>
- Fast Company Staff. (2005, May 2). Learn more now. Fast Company Retrieved from <http://www.fastcompany.com/919020/learn-morenow>
- Gardner, J. (2011, August 31). Keep your team by keeping them learning.

Business Insider. Retrieved from <http://www.businessinsider.com/keep-your-team-by-keeping-them-learning-2011-8>

- Joseph, C.(n.d.). The ways to challenge employees. Chron. Retrieved from <http://smallbusiness.chron.com/ways-challenge-employees-11946.html>
- McGregor, J. (2011, October 13). How to make a smart lateral career move. Fortune, Retrieved from <http://fortune.com/2011/10/13/howto-make-a-smart-lateral-career-move/>
- Murphy Paul, A. (2013, March 18). Four ways to give good feedback. Time. Retrieved from <http://ideas.time.com/2013/03/18/four-ways-to-give-good-feedback/>
- The Wall Street Journal. (n.d.). How to develop future leaders.



AGILIDAD

Conseguir y desplegar recursos y procesos de manera eficaz y eficiente, enfocándose en la mejora continua.

“No es la falta de recursos sino la falta de ingenio lo que nos detiene.”

-Tony Robbins-

1. Persona experta (fortaleza):

- Obtiene los recursos (personal, fondos, material, ayuda) para realizar el trabajo.
- Puede organizar varias actividades al mismo tiempo para alcanzar una meta.
- Obtiene el máximo de recursos limitados.
- Aplica conocimientos de las estructuras internas, los procesos y la cultura para obtener recursos para los esfuerzos.

2. Persona inexperta (oportunidad):

- Tiene dificultades para deducir de dónde obtener recursos.
- Depende siempre de los mismos recursos.
- Se frustra y se vuelve ineficiente cuando las cosas no se dan conforme a lo previsto.
- Trata de imponer una sola forma de hacer las cosas; no se ajusta con suficiente rapidez.

3. Uso excesivo de la habilidad:

- Estira los recursos disponibles más allá de la capacidad
- Acumula para sí recursos que son para otros.
- A veces, reúne recursos con demasiada antelación o bien obtiene demasiados recursos.
- Se desvía demasiado rápidamente del enfoque planificado en cuanto sucede algo inesperado.

4. Posibles causas:

- No sabe planificar bien.
- Es desorganizado.
- No delega.
- No es flexible.
- No tiene experiencia.
- Demora en tomar decisiones.
- No administra bien su tiempo.
- Se siente incómodo con la ambigüedad

5. Sugerencias de desarrollo:

1. ¿Necesita un plan? Planifique el trabajo. La agilidad comienza con un plan. Un buen plan ayuda a todos los que lo usan en su trabajo. Permite usar mejor los recursos y coordina con más eficiencia lo que se hace. Planifique el trabajo de la A a la Z. ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Qué es indispensable para la gestión y qué es trivial? ¿Cuál es el plazo? ¿Qué recursos necesitará? ¿Quién controla los recursos (tiempo, personal, fondos, herramientas, materiales, apoyo)? ¿Cuál es su moneda? ¿Cómo puede pagar o devolver los recursos que necesita? Divida los proyectos complejos y polifuncionales en una serie de tareas. Pida a los demás que hagan comentarios sobre el orden del plan y sobre lo que falta. Cuando esté listo, establezca el plan. Use software de diagramas de flujo o planificación de proyectos que haga gráficas PERT y Gantt. Dedique 20 minutos al comienzo de cada semana para revisar su plan, priorizar y administrar sus recursos.

2. ¿Pierde tiempo? Inviértalo con sensatez. Su tiempo y el de los demás es un recurso valioso que no se debe derrochar. En algún momento, todos hemos deseado que el día tuviera más horas. Calcule bien el tiempo. Planifique con exactitud su tiempo y el tiempo que necesita de los demás y use esa información para gestionar. Fíjese plazos. Utilice su mejor momento del día para los proyectos más difíciles e importantes; sus tareas "A". Si su mejor rendimiento es en la mañana, no lo malgaste en tareas de niveles B y "C". No obtenga

y utilice recursos demasiado temprano o demasiado tarde en un proyecto; ambos pueden causar pérdida de tiempo. Otorgue un valor monetario al tiempo. Calcule lo que valen por hora sus recursos y los de los demás en función del sueldo bruto más gastos generales y prestaciones. Luego pregunte: ¿Vale este proyecto esa cantidad de tiempo y dinero? ¿Cuál sería una inversión más valiosa? Recuerde que cuanto más alto sea su puesto, tanto más valor en dinero tendrá el tiempo.

3. ¿Tiene dificultad para obtener todo lo que necesita?

Trabaje con lo que tiene. No siempre puede demorar la acción mientras espera recibir todos los recursos que necesita. Tal vez no los reciba nunca y no hacer nada probablemente no sea una opción. Tenga la valentía de comenzar. Sea claro con respecto a qué recursos tiene, dónde están y qué pueden hacer. Concéntrese en lo que puede lograr. Visualice cómo puede lograr lo que necesita. Si tuviera que aprovechar al máximo los recursos que tiene, ¿qué haría? ¿Cuál es el mejor resultado posible que puede entregar? Invite a otras personas involucradas a sugerir cómo utilizar mejor los recursos disponibles. Sea pragmático. Ocupese de las expectativas de los stakeholders donde sea necesario y empiece con algo pequeño donde deba. Pero comience de todos modos.

4. ¿Está operando con muy pocos recursos? Negocie para conseguir los recursos.

Algunas veces necesitará ser creativo para obtener lo que necesita. Eso significa aprender a regatear, negociar, intercambiar, halagar e influir. ¿Qué puede pedir prestado? ¿Qué tienen ellos

que usted puede intercambiar? ¿Qué necesita usted para intercambiarlo? ¿A quién conoce que podría ayudarlo? ¿Qué podría ofrecer a cambio? ¿Cómo puede convertirlo en un beneficio para todos? Use sus relaciones para ayudarlo donde puedan; encuentre personas en su red para pedirles algo prestado. ¿Su trabajo es internacional? Adapte su enfoque de negociación de recursos para equiparlo con la cultura local. ¿Le preocupa que podría estar excediendo los límites de la ética? Estudie las prácticas legales del país donde esté operando y cómo podrían influir o limitar lo que usted hace. Si opera en una zona cuestionable, obtenga ayuda de abogados u otras personas que hayan trabajado en situaciones similares.

5. ¿Tiene poco dinero? Controle el presupuesto.

Sea claro sobre exactamente cuántos fondos tiene y planifique los gastos con cuidado. Anote todas sus fuentes de financiamiento y en qué momento estará disponible cada elemento de financiamiento. Prepare una lista de los costos que anticipa y cuándo sucederán probablemente. ¿Cuáles son fijos y cuáles pueden variar? Alinee el financiamiento que ingresa con los gastos que salen. Si puede, haga reserva en caso de que suceda algo inesperado. ¿El gasto atado es superior al financiamiento disponible? Consulte los variables para identificar áreas para recortar. O trabaje hacia atrás; reciba el financiamiento disponible y considere cómo gastarlo mejor según lo que necesite entregar. Establezca un cronograma de financiamiento para controlar los gastos continuos. Revise sus gastos regularmente para mantener el rumbo.

6. ¿No recibe lo mejor de los demás? Deleque. En proyectos largos, complejos y polifuncionales, no puede hacer todo usted mismo, cada uno de sus recursos de personal tiene un conjunto único de habilidades, conocimientos, experiencias e ideas. Todos ellos a su disposición. Acostúmbrase a sentirse cómodo delegando el control. Deleque tanto como sea posible junto con la autoridad que ello conlleva. Tenga claro el resultado requerido, pero sea abierto con cómo se consigue. Dé a las personas espacio, aliente la experimentación. Un hallazgo claro en las investigaciones es que las personas están más motivadas cuando tienen control sobre su trabajo, pueden determinar cómo hacerlo y tienen la autoridad para tomar decisiones. También ayuda al desarrollo. Decirles qué hacer puede ayudarlo en el corto plazo, pero si las personas solo llevan a cabo sus instrucciones, no se desarrollarán. Acuerde los límites y niveles de autoridad. De información acerca del contexto del panorama estratégico general; dedique tres minutos extra para hablar sobre su importancia con respecto a las metas y los objetivos de la unidad.

7. ¿Es limitado el grupo de recursos que puede usar? Observe a los constructores de recursos en acción. ¿Tiende a depender de los mismos recursos una y otra vez? ¿Le sorprenden los demás que obtienen recursos de todos los rincones? ¿Quiénes buscan y recursos escasos que otros no pueden? No solo se asombre, observe activamente su comportamiento. ¿Cómo hacen para que se realice el trabajo? ¿Cómo emplean

cultura interna, estructuras y procesos para obtener lo que necesitan? ¿Cómo los otros influyen y negocian? ¿Qué tácticas emplean para acelerar las cosas por el laberinto de la organización? ¿Cómo usan sus redes? ¿De quién dependen para recibir ayuda y realizar el trabajo? ¿Qué relaciones tienen con los guardianes principales que controlan el flujo de recursos? Compare su enfoque con el de ellos. ¿Qué hacen ellos que usted no hace? ¿Qué saben ellos que usted no sepa? Conózcalos mejor utilícelos como mentores. Aprenda sus estrategias y luego utilícelas para usted mismo.

8. ¿Se siente frustrado cuando las cosas no marchan conforme al plan? Espere lo inesperado. ¿Es usted perfeccionista? ¿Crea planes y espera seguirlos sin desviarse? ¿Se frustra cuando las circunstancias cambian? Aun los planes mejor diseñados se descarrían cuando sucede lo inesperado. El ingenio es saberlo y prepararse. Incorpore contingencias a sus recursos donde pueda. Tenga un Plan B así como un Plan A. Anticipe cambios en las circunstancias y prepare su posible respuesta. ¿Qué hará si pierde parte de sus recursos? ¿Si el plazo es más breve? ¿Si se interrumpe el financiamiento? Mantenga la calma cuando suceda lo inesperado. Observe objetivamente que cambió y evite el deseo de actuar impulsivamente. No pierda tiempo y no derroche energía en lo que no puede cambiar. Concéntrese en lo que puede hacer. Haga preguntas que induzcan el pensamiento ingenioso. ¿Qué resultado quiero lograr? ¿Dónde estoy ahora? ¿Cuál es mi mejor opción? ¿En qué puedo influir y/o

qué puedo controlar? «Cuánto necesito adaptar en mi plan? ¿Qué ayuda necesito? ¿Qué ajustes necesito hacer a mis recursos; tiempo, personas, fondos, etc.? Adáptese ágilmente. Recuerde, la agilidad se mide por la habilidad de lograr un resultado, no de seguir el plan.

9. ¿Está estancado en una sola forma de hacer las cosas? Sea creativo. La agilidad es, en parte, encontrar nuevas formas creativas de hacer las cosas, experimentar cuando no funciona un enfoque inicial. Si se encuentra dependiendo de los mismos métodos una y otra vez reflexione sobre lo que le impide ser más creativo, ¿Teme el fracaso? Las personas creativas consideran que el fracaso es una oportunidad para aprender, ¿Le preocupa lo que puedan pensar los demás? Ser creativo significa plantear lo nuevo y único para su revisión y crítica. Salga de su zona de confort. Desconfíe de “Siempre he” o “Por lo general...”. Concéntrese en “Lo que no he intentado” o “¿Qué sucedería sí?”. Aprenda de las personas que han logrado el resultado que usted busca. Averigüe qué los hizo eficaces. Asuma un riesgo. No ignore despreocupadamente las reglas, pero encuentre formas no convencionales de hacer las cosas si eso ayuda. Esté preparado a dar explicaciones y a pedir disculpas si se extralimita. Piense y actúe de manera diferente; intente cosas nuevas; rompa con sus restricciones.

10. ¿Piensa que hay solo una manera de hacer las cosas? Intente con soluciones diferentes y aprenda

de los resultados. No espere acertar totalmente la primera vez. Una mentalidad perfeccionista de bajo riesgo conduce a soluciones seguras y pasadas. Muchos estudios sobre el tema han demostrado que en el segundo o tercer intento es cuando verdaderamente entendemos la dinámica principal del problema. Para aumentar el aprendizaje, acorte el tiempo de acción y obtenga mecanismos de retroalimentación; apunte a hacerlos tan inmediatos como pueda. Cuanto más frecuentes sean los ciclos, tantas más oportunidades tendrá para aprender. Si hacemos algo en cada uno de tres días en vez de una cosa cada tres días, triplicaremos nuestras oportunidades de aprender y aumentaremos también las oportunidades de encontrar la respuesta correcta.

6. Tareas desde su rol:

- Ofrézcase para dirigir un proyecto con recursos escasos que requiera que negocie con otras personas para obtener lo que necesita para lograr resultados satisfactorios.
- Comience desde cero algo que requiera que reúna un equipo e inicie acciones simultáneas con plazos restringidos.
- Hágase cargo de una tarea con la que haya fracasado anteriormente. Esfuércese más allá de su zona de confort y experimente nuevas maneras de lograr resultados exitosos

- Considere tareas que ya no supongan un mayor desarrollo para usted pero que sí podrían resultar útiles para el desarrollo de otras personas y deléguelas.
- Ofrézcase como voluntario para planificar una reunión fuera de la oficina o una conferencia, convención o feria comercial u otro evento en el que usted casi con seguridad enfrentará requisitos y obstáculos cambiantes que pondrán a prueba su agilidad.

7. INVESTIGUE MÁS...

- Achor, S.(2010). The happiness advantage: The seven principles of positive psychology that fuel success and performance at work. New York, NY: Crown Business.
- Chandler, S.(2011). Time warrior: How to defeat procrastination, people-pleasing, self-doubt, over-commitment, broken promises and chaos. Anna Maria, FL: Maurice Bassett.
- Gordon, J.(2008). The no complaining rule: Positive ways to deal with negativity at work. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Hall, D. (2013). Time management: How to take charge of your schedule, reduce stress, be productive, and effective! [Kindle edition]. Amazon Digital Services.
- Kerzner, H. R. (2009). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons,
- Clark, N. F. (2013, July15). A surprising way to get things done on time. Forbes. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/womensmedia/2013/07/15/a-surprising-way-to-get-things-done-on-time/>

- Conion, C. (2011, October 12). 7 Wise ways to find focus and get things done. Life Hack. Retrieved from <https://www.lifehack.org/articles/productivity/7-wise-ways-to-find-focus-and-get-things-done.html>
- Green, H. (2012, June 12). Four strategies for getting it done in your organization. Forbes. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/work-in-progress/2012/06/12/four-strategies-for-getting-it-done-in-your-organization/>
- Kimbrell, G. (2014, January31). Four project management lessons you can learn from software engineers. Forbes. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/theyec/2014/01/31/four-project-management-lessons-you-can-learn-from-software-engineers/>
- Larson, E., & Larson, R. (2004, September 10). How to create a clear project plan. C/O Magazine. Retrieved from http://www.cio.com.au/article/166486/how_create_clear_project_plan/
- Lawrence, L., Hernandez Requejo, W., & Graham, J. L. (2011, June 28).Negotiating over a limited resource: What would you do? Harvard Business Review. Retrieved from <http://blogs.hbr.org/2011/06/negotiating-over-a-limited-res/>
- Mind Tools. (n.d.). Successful delegation: Using the power of other people's help. Mind Tools. Retrieved from http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_98.htm
- Pitagorsky, G. (2011, January26). Project managers are change managers. Project Times. Retrieved from <http://www.projecttimes.com/george-pitagorsky/project-managers-are-change-managers.html>
- Saunders, E. G. (2013, January 7). How to allocate your time, and your effort. Harvard Business Review. Retrieved from <http://blogs.hbr.org/2013/01/how-to-allocate-your-time-and/>
- Trammell, J. (2013, June18). The resource allocation dilemma faced by CEOs every single day. Forbes. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/joeltrammell/2013/06/18/the-resource-allocation-dilemma-faced-by-ceos-every-single-day/>

ALTA GERENCIA



Valentía



Enfoque estratégico



Establece relaciones de colaboración



Promueve visión y propósito



Agudeza para los negocios



VALENTÍA

Dar un paso al frente para abordar cuestiones difíciles, diciendo lo que es necesario decir.

Nunca se debe tener temor de hacer algo si se está haciendo lo correcto
- Rosa Parks -

1. Persona experta (fortaleza):

- Acomete una voluntad asignaciones difíciles.
- Enfrenta problemas difíciles y apoya a quienes también lo hacen.
- Proporciona retroalimentación directa y que puede aplicarse.
- Está dispuesto a abogar por una idea a posición a pesar del desacuerdo o el riesgo político.

2. Persona inexperta (oportunidad):

- Evita los problemas difíciles o las asignaciones que le presenten un desafío.
- Expresa su punto de vista de una forma indirecta.
- Evita dar retroalimentación correctiva.
- No toma posiciones acerca de cuestiones importantes.

3. Uso excesivo de la habilidad:

- Tiene dificultades para saber qué batallas pelear y cuándo retroceder.
- Comparte su punto de vista sobre todo y se lo podría ver como una persona intimidante o como un sabelotodo.

- Se comunica con brusquedad y no sabe reconocer el impacto en las relaciones con los demás.
- Descuida su propio trabajo para participar en la resolución de asuntos difíciles.

4. Posibles causas:

- Evita los conflictos.
- No puede soportar la presión.
- Tiene temor de equivocarse.
- Tiene temor de perder.
- Se pone emocional.
- No le gusta liderar.
- No se identifica firmemente con ningún tema.
- No tiene confianza en sí mismo.

5. Sugerencias de desarrollo:

1. ¿Se enfrenta a un tema desafiante? Prepárese para defender su postura a contracorriente. Defender nuestras opiniones o posturas requiere de confianza en lo que se está diciendo, junto con la humildad para reconocer que uno puede estar equivocado; una de las paradojas de la vida. Para prepararse a liderar un tema difícil, piense sobre su convicción haciéndose preguntas hasta que claramente pueda expresarla en

unas cuantas oraciones y explicar por qué la tiene. Prepare su caso. ¿Qué hacen los demás para ganar? Pida consejo otras personas. Observe el problema, considere las opciones, elija una, desarrolle un razonamiento y después acéptelo hasta que se convenza de que está equivocado. Considere el punto de vista opuesto. Desarrolle un argumento sólido en contra de su punto de vista. Prepare posibles respuestas. Espere oposición.

2. ¿No le preocupa? Vuelva a la lucha. ¿No es asunto suyo? ¿Tiende a evitar situaciones donde tendría que demostrar valentía? ¿Por qué? ¿Qué cosa se lo está impidiendo? ¿Tiende a rendirse en situaciones difíciles, tiene miedo a revelar sus verdaderos sentimientos, no le gusta el conflicto? Pregúntese, ¿cuál es la desventaja de decir lo que usted cree que es correcto y que eventualmente podría ayudar a la organización, aunque también podría causarle daño a alguien a corto plazo? ¿Y si estuviera equivocado? Trate de ver cada interpretación errónea como oportunidades para aprender. ¿Y si usted fuera la persona o el grupo objetivo? Aunque pueda hacerle daño, ¿podría apreciar el hecho de que alguien le trajera la información a tiempo para poder solucionar el problema con un mínimo de consecuencias? ¿Qué pensaría de una persona sobre la que luego descubriera que tenía la información que le podría haber ahorrado una gran cantidad de tiempo y energía política para solucionar el problema y no se la dio? Siga sus convicciones. Siga el procedimiento debido.

Arriéguese y sea responsable, aunque pierda. Las personas tendrán una mejor opinión de usted a la larga.

3. ¿No lo escuchan? Recorra a sus superiores si es necesario. Algunas veces la situación es lo suficientemente seria como para tomar una in más drástica. Tenga en mente que usted hace esto para el beneficio de los demás en la organización y no para vengarse u obtener alguna ventaja personal; por eso prepárese para llegar al de la situación. Aunque tenga que enfrentarse a un colega o so, a un superior. Si su mensaje inicial es rechazado, tapado, do, escondido o cambiado y todavía está convencido de que es ad, recurra a sus superiores. Continúe hasta que el problema se ione o hasta que alguien que esté dos o más niveles por encima del suyo le pida que lo deje. Si tiene usted un mentor, pídale su consejo durante el transcurso de la situación. Precaución: en un estudio sobre "Los Denunciantes", el 100 % de los fracasados habló en términos generales, conectando sus mensajes a valores nobles como la integridad. Todos los éxitos estaban relacionados con el tema específico como tal; los problemas y las consecuencias. No generalizaban en absoluto.

3. ¿No lo escuchan? Recorra a sus superiores si es necesario. Algunas veces la situación es lo suficientemente seria como para tomar una in más drástica. Tenga en mente que usted hace esto para el beneficio de los demás en la organización y no para vengarse u obtener alguna ventaja personal; por eso

prepárese para llegar al de la situación. Aunque tenga que enfrentarse a un colega o so, a un superior. Si su mensaje inicial es rechazado, tapado, do, escondido o cambiado y todavía está convencido de que es ad, recurra a sus superiores. Continúe hasta que el problema se ione o hasta que alguien que esté dos o más niveles por encima del suyo le pida que lo deje. Si tiene usted un mentor, pídale su consejo durante el transcurso de la situación. Precaución: en un estudio sobre "Los Denunciantes", el 100 % de los fracasados habló en términos generales, conectando sus mensajes a valores nobles como la integridad. Todos los éxitos estaban relacionados con el tema específico como tal; los problemas y las consecuencias. No generalizaban en absoluto.

5. ¿No se siente cómodo poniéndose a la vanguardia? Enfrente las críticas con valentía. Dirigir tiene más riesgos que seguir a alguien. Aunque tomar decisiones difíciles ofrezca recompensas personales, también lo convierte en el centro de atención. Mire lo que pasa con los líderes políticos y el escrutinio por el que tienen que pasar. Los que eligen ser independientes tienen que estar muy seguros de si mismos. ¿Se siente usted bien consigo mismo? ¿Puede defender el acierto de lo que está haciendo ante una audiencia imparcial y crítica? Hay que vencerse primero de que uno va por buen camino. Tiene que aceptar las flechas que lanzará la oposición. ¿Puede usted resistir la presión? Las personas siempre dirán que se podría haber hecho de otra forma. Incluso los grandes líderes no tienen

razón a veces. Aceptan responsabilidad por los errores y continúan en su liderazgo. No deje que las críticas le impidan tomar una posición. Construya su defensa. Si usted sabe que tiene razón, vale la pena resistir los "ataques". Si al final se da cuenta de que no tenía razón, admítalo y siga adelante.

6. ¿Está asustado? Espere y controle las emociones.

Hasta los militares mejor entrenados o el personal de servicios de emergencias que participan en situaciones con peligro para la vida sienten temor. La valentía no significa ser temerario o no sentir ansiedad. Más bien, las personas valientes controlan sus reacciones emocionales. ¿Cómo? Con capacitación y preparación. Volviéndose tan expertos en el trabajo que necesitan realizar que pueden desempeñar la tarea sin quedar atascados en la emoción potencialmente paralizante. La práctica y la repetición ayudan a superar el aspecto emocional del desafío. ¿Otra manera? Encontrar un modelo a imitar. Observe a una persona que demuestra valentía. ¿Qué hace? ¿Qué emociones demuestra o no demuestra? ¿Cómo puede usted emular sus acciones? Imagínese actuando con valentía antes de tomar medidas. Por último, haga algo. A menudo, es en la inactividad antes de realizar una acción que nos sentimos más temerosos. Tome la medida y la valentía vendrá por detrás.

7. ¿No está seguro de las consecuencias? Analice el impacto. Algunas veces, el temor irracional puede interferir con la capacidad de actuar con valentía. La

mejor manera de superar el temor irracional es analizar críticamente el impacto potencial de la acción. La valentía exige cálculo y lógica. Piense sobre las consecuencias potenciales si toma una medida u otra. ¿Qué es lo peor que podría pasar? ¿Fracaso? ¿Vergüenza? ¿Cuál es el mejor resultado potencial? Resolver un problema. Ayudar a un colega. Defender lo que es correcto. ¿Cómo se incorporan sus valores en la ecuación? Aun cuando los resultados comerciales de su acción potencial no sean claros, ¿qué valor tiene seguir su ética personal? Alternativamente, piense sobre las consecuencias si no realiza ninguna acción. Haga un análisis de costos y beneficios. Esto puede ayudarle a avanzar con seguridad. Después de haber pensado detenidamente en el impacto, puede superar la emoción de la situación y tener una idea clara de los resultados potenciales.

8. ¿Evita las tareas difíciles? Empiece de a poco. No necesita ofrecerse como voluntario para abrir una oficina en una nueva región o cultura o hacerse cargo de una iniciativa de reducción de personal donde debe tomar decisiones difíciles. En cambio, levante la mano cuando se plantee algo cercano a su pericia en el tema o a lo que sabe. Ofrezcarse como voluntario para capacitar a alguien nuevo. Visite el establecimiento de un cliente. Aprenda una habilidad nueva. Eleve el nivel de las tareas nuevas o desafiantes a medida que alcanza cierto nivel de comodidad con lo desconocido. ¿Qué es lo peor que podría sucederle? ¿Fracasar? La valentía supone trascender los límites, arriesgarse y

sugerir alternativas nuevas y audaces. Hacer esas cosas conduce a más fallos y errores. Trate cualquier error o fracaso como oportunidades para aprender. Si no se arriesga nada, nada se consigue. Los resultados de las investigaciones sobre el tema han demostrado que los gerentes generales que tienen éxito han cometido más errores en su trayectoria profesional que las personas que quedaron atrás cuando los ascendieron. Se los eligió porque tenían el valor para intentar y no porque siempre tuvieran razón. Otros estudios sobre el tema sugieren que los que son realmente buenos tienen razón aproximadamente el 65 % de las veces. Siempre habrá errores, defectos y fracasos en cualquier trayectoria profesional. Hay de todo en esta vida, dulce y amargo. No permita que la posibilidad de estar equivocado le impida hacer las cosas por su cuenta cuando cree que está en lo cierto.

9. ¿Se queda atrás mientras los demás empujan para avanzar? Apoye a los que se resisten. ¿Tiene un compañero o colega que defiende algo importante? ¿Apoya su postura? Entonces, acompañelos. Demuestre solidaridad. No diga simplemente a esta persona, en secreto, que piensa que está en lo cierto. Demuestre su apoyo. Hable con su jefe y otros líderes para demostrar su apoyo. Haga campaña. Presione a las personas influyentes clave. Hable con las personas en posición de marcar una diferencia. Comuníquese. Actúe. Termine lo que empezó.

10. ¿Toma por sorpresa a los demás? Elija el momento y el lugar apropiados. Ofrecer

retroalimentación directa y que pueda ponerse en práctica supone transmitir mensajes negativos con el mínimo ruido y máximo efecto. Sea audaz, pero tenga cuidado. Entregue el mensaje en privado. Indique a la persona el tema que usted vaya a tratar, por ejemplo: "Me preocupa la forma en que se está tratando a X y me gustaría hablar con usted sobre ello". Entregue a la persona una hoja de ruta para la conversación. Considere el aspecto político, pero no permita que lo desvíe de sus intenciones. Escoja el momento adecuado. Un ambiente relajado. Hágalo cuando tenga suficiente tiempo. No lo intente en una incómoda conversación de ascensor. Si es posible, deje que la otra persona elija el momento y el lugar.

6. Tareas desde tu rol:

- Dirija a un grupo durante una crisis de negocios importante que requiera acciones rápidas y decisiones difíciles.
- Gestione un proyecto de reducción de costos en el que deberá reducir las existencias o recursos o realinear la organización, tal como el cierre de una planta, oficina regional, negocio u operación.
- Haga una "autopsia" de un proyecto fallido, identificando qué funcionó bien, qué no funcionó bien, qué se podría haber hecho de otra manera y sus sugerencias para el futuro. Preséntelo a las personas involucradas.

- Trabaje en un equipo que esté examinando un plan de reorganización donde habrá más personas que puestos de trabajo y que requiera valentía en la toma de decisiones y comunicación clara.
- Escriba una propuesta sobre una nueva política, proceso, misión, contrato, producto, servicio o sistema, preséntela y "véndala" a la alta dirección.

7. INVESTIGUE MÁS...

- Chaleff, I. (2003). *The courageous follower: Standing up to and for our leaders*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Freeley, A. J., & Steinberg, D. L. (2013). *Argumentation and debate: Critical thinking for reasoned decision making*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Hayman, S. (2010). *Be more assertive: Teach yourself*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Joni, S., & Beyer, D. (2010). *The right fight: How great leaders use healthy conflict to drive performance, innovation, and value*. New York, NY: HarperCollins Publishers.
- Lee, G., & Elliott-Lee, D. (2006). *Courage: The backbone of leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ashkenas, R. (2012, January 10). *In presentations, learn to say less*. Harvard Business Review. Retrieved from <http://blogs.hbr.org/2012/01/in-presentations-learn-to-say/>
- Davey, L. (2013, December 25). *Conflict strategies for nice people*. Harvard Business Review. Retrieved from <http://blogs.hbr.org/2013/12/conflict-strategies-for-nice-people/>

- DiSalvo, D. (2012, July 8). *10 Dumb things I've learned from brilliant people*. Forbes. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/daviddisalvo/2012/07/08/10-dumb-things-ive-learned-from-brilliant-people/>
- Fernandez-Araoz, C. (2012, March 27). *Position yourself for a stretch assignment*. Harvard Business Review. Retrieved from <http://blogs.hbr.org/2012/03/position-yourself-for-a-stretc/>
- Guthrie, D. (2012, June 1). *Creative leadership: Humility and being wrong*. Forbes. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/douguthrie/2012/06/01/creative-leadership-humility-and-being-wrong/>
- Heffernan, M. (2013, August). *Margaret Heffernan: The dangers of "willful blindness"* [Video file]. TED. Retrieved from http://www.ted.com/talks/margaret_heffernan_the_dangers_of_willful_blindness.html



ENFOQUE ESTRATÉGICO

Ver anticipadamente las posibilidades futuras y traducirlas en estrategias innovadoras tomando en cuenta las necesidades de múltiples stakeholders, usando una mirada global.

“*En la estrategia, es importante ver las cosas distantes como si estuvieran cerca y tomar distancia para ver lo más cercano.*”

-Miyamoto Musashi -

1. Persona experta (fortaleza):

- Sabe prever las tendencias futuras y sus implicaciones con precisión.
- Plantea fácilmente escenarios futuros.
- Expresa imágenes y visiones creíbles de posibilidades que generan valor.
- Crea estrategias competitivas y novedosas que muestran una clara conexión entre la visión y la acción.

2. Persona inexperta (oportunidad):

- Se siente más cómodo con el presente táctico.
- Dedicar poco tiempo o esfuerzo a pensar o resolver cuestiones estratégicas.
- Contribuye poco a los debates estratégicos.
- Carece de procesos de pensamiento disciplinados para reunir varios elementos y presentar una visión coherente.

3. Uso excesivo de la habilidad:

- Puede parecer demasiado teórico
- Puede ir tan adelante que otras personas tienen dificultad para ver cómo llegará la organización de aquí a la meta.
- Puede ser impaciente con las cuestiones tácticas cotidianas.
- Puede complicar demasiado los planes.

4. Posibles causas:

- No le gusta la complejidad.
- Prefiere lo que le es familiar.
- Se enfoca en el corto plazo.
- Carece de espíritu competitivo.
- Es excesivamente táctico.
- No tiene mucha curiosidad.
- Está demasiado ocupado con las tareas del hoy.
- Le gusta que las cosas sean predecibles.
- Perspectiva limitada.
- Poca variedad de experiencias.

5. Sugerencias de desarrollo:

1. ¿No puede anticipar lo que se viene? Vuélvase un observador de tendencias. ¿Está demasiado ocupado terminando el trabajo del día para pensar sobre el mañana? Para cultivar el enfoque estratégico, mantenga un ojo en el horizonte. Estudie las tendencias emergentes dentro y fuera de su campo. Adopte el hábito de preguntar lo que significarán las cosas para el futuro. ¿Cómo impulsa la tecnología el aumento de la eficiencia y las innovaciones revolucionarias? ¿Cómo alteran los medios sociales la forma en que las personas toman decisiones de compra? Consulte recursos orientados hacia el futuro como la World Future Society, el Institute for the Future o TrendBank, de Faith Popcorn. Únase al grupo Future Trends en LinkedIn, Escuche a oradores que hagan pensar, en persona o por Internet. Reúnase con colegas para debatir los sucesos y las tendencias que podrían tener impacto en la estrategia de su organización. Intercambie ideas que pueda capitalizar en oportunidades emergentes. Rosabeth Moss Kanter aconseja acercarse y alejarse para examinar tendencias. Acérquese para focalizar con nitidez los detalles importantes. Aléjese para ver cómo los detalles forman modelos y se adecuan a la visión más amplia.

2. ¿Está ajeno a la realidad de los clientes? Haga que la intimidad con el cliente sea una prioridad. Una estrategia ganadora se diseña alrededor del cliente. Comprenda a sus clientes históricamente,

hoy y más importante, mañana. ¿Qué productos y servicios quieren más o quieren menos? ¿Cómo puede mejorar la experiencia del usuario? ¿Qué ofrecen sus competidores que usted no ofrece? ¿Qué tendencias necesita monitorear y para cuáles necesita planificar? Analice la información del mercado y de los clientes. Recopile perspectivas renovadas. Observe cómo interactúan los clientes con sus productos o servicios. Reúname regularmente con sus clientes internos o externos para comprender sus necesidades y deseos. Determine qué clientes desea conservar y cuáles desea atraer en el futuro. Planifique cómo desea llevar a cabo estas metas. Asigne sus recursos más importantes a sus clientes primarios.

3. ¿No tiene claro el panorama del comportamiento?

Interprete el mercado. Conozca la industria al derecho y al revés, desde el participante más pequeño al más grande. Estudie las memorias anuales, los sitios web, los comunicados de prensa y los sitios sociales del comportamiento ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades? ¿Cuál es su estrategia con respecto a rapidez, crecimiento, clientes, productos y servicios, innovación, talento y alcance global? ¿cómo es su estrategia comparada con la de ellos? Aproveche el conocimiento sobre sus similitudes y diferencias para tomar mejores decisiones estratégicas. Aplique el modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter para evaluar la intensidad del poder del comportamiento y la rentabilidad de su industria. (Para obtener más información, visite <http://www.mindtools.com/pages/>

[article/new/TMC_08.htm](http://www.mindtools.com/pages/new/TMC_08.htm)). Suscite conversaciones sobre cómo anticipar las diferentes piezas móviles en el mercado. ¿Cómo podría diferenciarlas mejor y mantener su organización al frente?

4. ¿No sobresale en el mercado? Identifique su ventaja distintiva.

Una estrategia es sobre lo que usted hace y en qué se quiere volver. También es sobre lo que usted no hace y no aspira a ser. Ninguna organización puede ser todo para todos Tendrá que elegir. La diferenciación puede adoptar muchas formas. Usted puede ser un líder de bajo costo. Entregar productos, servicios o experiencias de calidad O tener relaciones superiores con los clientes. Una ventaja distintiva que es algo difícil de copiar o desarrollar para el comportamiento. Dedique tiempo a comprender sus capacidades y ofertas exclusivas. Adopte una postura sobre lo que continuará fortaleciendo y promoviendo en el futuro Incorpore esta estrategia en la cultura; los empleados de proveedores de bajo costo están al acecho de la economía de costos, los empleados para quienes la prioridad es la calidad son detallistas, los líderes de servicio al cliente consideran especiales a todos. Identifique formas concretas de aprovechar lo que lo diferencia.

5. ¿Desarrolla una estrategia en el vacío? Primero, explore el entorno. Antes de crear un plan estratégico, necesita encontrarle la vuelta al contexto en el que opera. Reúna personas con conocimientos diversos y haga una evaluación detallada. Hay varios marcos

operativos de escaneado que puede usar el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) se utiliza ampliamente para identificar factores internos y externos que definen y dan forma a una posición competitiva en el mercado. Un análisis PEST ayuda a capturar el panorama general en términos de temas políticos, económicos, sociales y tecnológicos. (Algunos agregan legales y ambientales.) Bennis y Nanus sugieren utilizar la técnica de escaneo ambiental rápido (Quick Environmental Scanning Technique. QUEST). En este marco operativo, se observan las tendencias, se predicen las condiciones del mercado potenciales y se analizan opciones para responder a las condiciones en evolución.

6. ¿No puede predecir el futuro? Considere muchos escenarios. No es fácil desarrollar planes estratégicos cuando enfrenta tantas incógnitas. La planificación de escenarios puede ayudarlo a generar diálogos y perspectivas útiles. No se trata de predecir el futuro. Se trata de considerar varias posibilidades. Analizar sus suposiciones sobre lo que podría suceder. Desarrollar un pequeño número de escenarios posibles (historias) sobre cómo podría desplegarse el futuro. Reflexione cómo puede o debe responder la organización ante cambios socioeconómicos, políticos, tecnológicos, ambientales o sociales. Luego, haga lo que el experto Peter Schwartz denomina “práctica de las implicaciones” ¿Cómo podrían impactar a su industria, organización, stakeholder? ¿Qué decisiones tendría que tomar? ¿Qué otra cosa podría desencadenarse?

¿Qué contingencias deberían implementarse? La planificación de escenarios lo prepara mejor para reconocer señales que merecen una respuesta. Y ser más capaz de anticipar, planificar y adaptarse cuando sucedan los cambios.

7. ¿Piensa que la estrategia es una pérdida de tiempo? Reconozca el valor de la estrategia. Algunos rechazan el trabajo estratégico. Lo evitan. Dicen que prefieren dedicarse a algo útil, como resolver los problemas del día. Que, de todas maneras, nunca vieron cristalizarse un plan como había sido proyectado. Si bien es cierto que la mayoría de los planes estratégicos no se materializan como se habían planificado, eso no significa que se trató de un esfuerzo desperdiciado. Una buena estrategia lleva a decisiones prácticas sobre qué hacer, a quién contratar, cómo asignar fondos e implementar recursos. Si tiene dudas sobre si debe seguir adelante con un proyecto, pregunte: ¿Está esto en línea con nuestra estrategia? Si duda sobre qué opción elegir, pregunte: ¿Cuál es la que está más alineada con nuestras prioridades clave? Si su equipo está perdiendo ímpetu, pregunte: ¿Cómo nos posicionará para el futuro lo que estamos haciendo ahora? Una buena estrategia energiza a las personas a moverse en la misma dirección. Aclara las elecciones y lleva a derrochar menos esfuerzo.

8. ¿Busca certezas? Abrace lo desconocido. La planificación estratégica es una de las cosas más inciertas que enfrentan los jefes. Se trata de especular sobre lo desconocido. Requiere de proyecciones a

lugares inciertos. Requiere hacer suposiciones sobre terreno desconocido. A muchas personas les incomoda hacer declaraciones que no pueden respaldar con hechos. Les incomoda comprometer recursos cuando no tienen ninguna garantía de devolución del dinero. Todas las aventuras tienen riesgos y recompensas potenciales. La mayoría de las estrategias se pueden poner en duda o cuestionar. Si lo cuestionan, véalo como algo bueno. Las preguntas de los demás son realmente oportunidades para investigar aún más su dirección estratégica. Las preguntas dan lugar a temas que podrían no haberse pensado antes y seguramente resultarán en un enfoque más sensato.

9. ¿Lo consumen las exigencias diarias? Haga lugar para las prioridades estratégicas. Los problemas apremiantes exigen atención. No sería prudente ignorar las exigencias importantes del día. Tampoco sería sensato evitar lo que, a la larga, es lo que será más importante. Necesita encontrar el equilibrio correcto. Hable con colegas para estar seguro de que están de acuerdo sobre qué proyectos son indispensables para la gestión y cuales son importantes o sería bueno tener. Si su equipo está realizando actividades que no impulsarán la estrategia hacia adelante, presente un caso para suspenderlas. Cree una cultura de cuestionamiento. Si las personas no pueden justificar la importancia de algo, deberían cuestionar por qué lo tienen en su plato. Reserve “tiempo para pensar” en su calendario para erradicar las distracciones y hacer ajustes estratégicos.

10. ¿Busca algunos éxitos estratégicos rápidos? Recurra a sus fortalezas. Ejecutar su estrategia puede exigir a usted y a su equipo desarrollar nuevas habilidades. Pero eso no significa que usted debe descontar las fortalezas que ya posee. Las organizaciones estratégicamente inteligentes aprovechan sus capacidades centrales. ¿Cómo puede construir sobre lo que ya es bueno para impulsar su estrategia hacia adelante? ¿Cómo pueden aplicarse más extensamente sus habilidades y sus talentos? ¿Cómo puede promover la infraestructura existente? ¿Qué productos o servicios pueden ser transformados, redefinidos o relanzados? Considere cómo puede aprovechar lo que es sólido y extenderlo en nuevos emprendimientos. Lo central de Disney es el entretenimiento para toda la familia. Con el tiempo, extendieron su esencia más allá de las historietas a parques temáticos, medios, productos y venta minorista creando progresivamente más valor real. Considere cómo capitalizar los activos menos obvios también, su propiedad intelectual materiales, redes de distribución, alianzas.

6. Tareas desde tu rol:

- Hágase cargo de un proyecto o asignación que requiera una buena dosis de pensamiento y planificación estratégicos con colegas de varias disciplinas, divisiones o lugares geográficos.
- Prepare y presente a los líderes sénior una propuesta estratégica que incluya abrir un nuevo terreno.

Identifique las compensaciones inherentes a cualquier decisión estratégica.

- Haga un análisis de tendencias exhaustivo y una exploración del entorno de su función, unidad u organización como parte del proceso de planificación estratégica.
- Administre un aspecto de una operación en expansión o crecimiento rápido que resulte fundamental para la estrategia de la organización.
- Conduzca un análisis competitivo de los productos/servicios y la posición en el mercado de su organización.

7. INVESTIGUE MÁS...

- Dranove, D., & Marciano, S. (2005). Kellogg on strategy: Concepts, tools, and frameworks for practitioners. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Hoffman, A. J., & Woody, J. G. (2008). Climate change: What's your business strategy? (Memo to the CEO). Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Magretta, J. (2011). Understanding Michael Porter: The essential guide to competition and strategy. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Morgan, M., Levitt, R. E., & Malek, W. A. (2008). Executing your strategy:

How to break it down and get it done. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, 57(2), 86-93.
- Birshan, M., & Kar, J. (2012, July). Becoming more strategic: Three tips for any executive. McKinsey Quarterly. Retrieved from http://www.mckinsey.com/insights/strategy/becoming_more_strategic.three_tips_for_any_executive
- Clark, D. (2013, October 8). What's keeping you from being strategic? Forbes. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/dorieclark/2013/10/08/whats-keeping-you-from-being-strategic/>
- Edin, P., Lingavist, O., & Tamsons, A. (2012, July 26). The best sales leaders are trend hunters. Harvard Business Review. Retrieved from <http://blogs.hbr.org/2012/07/sales-is-all-about-hitting/>
- Green, H. (2012, September11). Strategy ain't what it used to be. Forbes. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/work-in-progress/2012/09/11/strategy-aint-what-it-used-to-be/>
- Hatch, J., & Zweig, J. (2001, March/April). Strategic flexibility – The key to growth. Ivey Business Journal. Retrieved from <https://iveybusinessjournal.com/publication/strategic-flexibility-the-key-to-growth/>
- Howes, L. (2012, December11). 7 Steps to become an authority in your industry. Entrepreneur. Retrieved from <http://www.entrepreneur.com/blog/225225>
- Lester, A. (2012, December7). More companies include retreat time to innovate. The Boston Globe. Retrieved from <http://www.bostonglobe.com/business/2012/12/07/companies-set-aside-time-for-employeesinnovate/Y4cWITyVjimpvKhOfVOGQiM/story.html>
- Sirkin, H. L. (2013, September 23). The key to corporate fitness: Agility and flexibility. Bloomberg. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-09-23/the-key-to-corporate-fitness-agility-and-flexibility>



ESTABLECE RELACIONES DE COLABORACIÓN

**Desarrollar conexiones positivas
y trabajar de manera conjunta
y cooperativa con otros individuos.**

*"Solos podemos hacer muy poco;
juntos podemos hacer mucho."*

-Helen Keller-

1. Persona experta (fortaleza):

- Trabaja en cooperación con personas a través de la organización para alcanzar objetivos compartidos.
- Representa sus propios intereses, siendo al mismo tiempo justo con los demás y sus áreas.
- Sabe prever los conflictos antes de que sucedan, basándose en sus conocimientos de la dinámica interpersonal y grupal.
- Facilita los avances integrando diferentes puntos de vista y buscando un punto en común o alternativas aceptables.

2. Persona inexperta (oportunidad):

- Prefiere trabajar solo y ser responsable por sus contribuciones individuales.
- Tiene dificultades para lograr progresos cuando hay desacuerdos.
- Permite que los conflictos causen alteraciones masivas en la organización.

3. Uso excesivo de la habilidad:

- Se basa excesivamente en el consenso y tiene dificultades para tomar decisiones de manera oportuna.
- Se muestra demasiado ansioso por debatir con los demás.

4. Posibles causas:

- Se pone a la defensiva.
- Es inflexible o rígido.
- Prioriza sus propios intereses sobre los de otras personas.
- Es excesivamente formal en su relacionamiento.
- Es competitivo con sus compañeros.

5. Sugerencias de desarrollo:

1. ¿Lo abruma la complejidad de la organización? Aprenda a maniobrar. ¿Se pregunta cómo hacer las cosas pese a la complejidad de la organización? ¿Sabe quiénes son las personas influyentes en la organización? ¿Cómo hacen para que se realice el trabajo? ¿En quién confían para que aceleren las cosas por el laberinto? Quiénes son los principales protectores. ¿Quiénes controlan los recursos, la información y las decisiones? ¿Quiénes son los guías y los ayudantes? Conózcalos mejor. ¿Quiénes son los que más se resisten y los que más obstaculizan? Aprenda a observar a las personas y su comportamiento antes de que necesite colaborar. Estable relaciones con los demás antes de necesitar ayuda. Podrá comprender mejor con quién está tratando y a quién tenerle confianza a la hora de trabajar en equipo. En un mundo virtual, es posible que necesite diferentes enfoques. En general, la comunicación personal funciona mejor. Pero tal vez deba ser creativo sobre cómo conectarse mejor con los demás fuera de su lugar inmediato. Piense en normas culturales, valores y diferencias antes de abordar a los demás en la organización. Esté preparado. Sea observador. Sepa con quién está tratando antes de iniciar una conversación.

2. ¿Tiene dificultad para generar confianza? Deje sus intenciones en claro. Es menos probable que las personas quieran colaborar con usted si no están seguras de sus intenciones o acciones. cuando comienza un proyecto, consulte a los demás y proporcióneles información. Comparta sus planes para abordar un problema e invite a los demás a compartir sus observaciones y retroalimentación. Actúe en función de lo que escuchó. Relacione sus opiniones con otros aspectos del plan. Valide sus sugerencias estableciendo conexiones. Comuníquese libremente y aliente a los demás a hacer lo mismo. Si corresponde, realice una reunión pública o una sesión de preguntas y respuestas. Sea transparente y franco sobre las decisiones y los planes. Tenga en claro sus prioridades. Presente un panorama claro de la meta. ¿A qué se parece el éxito? No solo hable sobre sus valores, practíquelos. Haga saber a los demás cuando las cosas no van bien. Pídale sus ideas sobre cambiar la situación. ¿No puede cumplir un compromiso? Mantenga informadas a todas las personas relevantes. No solo sobre el problema sino, también, sobre los pasos que adopta para corregirlo.

3. ¿Se vuelve competitivo? Comprenda la diferencia entre la competencia sana y la competencia enfermiza. Las investigaciones demuestran que las organizaciones que alientan a las personas a ofrecer y a pedir ayuda son más exitosas que aquellas que crean competencia innecesaria y mentalidad "apropiadora". Es uno de los elementos de predicción más poderosos

para el éxito del equipo. La superioridad, el orgullo, el egocentrismo y la mentalidad "no se inventó aquí interfieren con el camino del éxito. El trabajar bien con compañeros ayuda en el futuro a todos, tiene sentido para la organización y crea la capacidad en la empresa para hacer mejores cosas. Promueve la colaboración. En general, los recursos menos utilizados en una organización son los intercambios laterales de información y recursos. Comparta esa riqueza. No tenga miedo de ayudar a sus compañeros. Transfiera sus pensamientos de las necesidades en su área a lo que es mejor para la organización. Pensar en este nivel más alto le ayudará a evitar la competencia interna enfermiza. Revise los parámetros y las medidas de desempeño que utiliza como equipo. Considere si son perjudiciales para la colaboración. Si usted gana, ¿pierde alguna otra persona? ¿Crea su éxito costos en otra parte? ¿Compite por los mismos recursos? Ajuste lo que necesite para alentar la colaboración y el trabajo en equipo.

4. ¿Le falta autoconsciencia en los conflictos? Exámínese en las situaciones difíciles. ¿Qué es lo primero a lo que presta atención? ¿Con qué frecuencia es inflexible y cuántas veces cede a las ideas de los demás? ¿Qué porcentaje de sus comentarios se refieren a relaciones con los demás y qué porcentaje al problema a tratar? Prepárese mentalmente para las peores situaciones y para las personas difíciles. Anticipe lo que la persona podría decir y prepare las respuestas para que no lo sorprendan. ¿Tiende a

pensar en enfrentamientos y justificaciones? Por el contrario, piense en resoluciones y progreso. La colaboración no es someterse a las opiniones de los demás. Más bien, sepa a qué atenerse y sea capaz de comunicar su perspectiva y necesidades de manera directa, concisa y clara. Sustente su punto de vista con antecedentes y explicaciones específicas. Asocie sus opiniones con las metas y prioridades de la organización. Concéntrese en resolver el problema más que en ganar la discusión.

5. ¿Comete errores garrafales? Navegue el terreno político. Las organizaciones son un laberinto complejo de circunscripciones política, problemas y rivalidades. Tienen personas con grandes egos, personalidades sensibles y protectores del imperio. La mayoría están descentralizadas y compartimentadas, lo que en sí crea un conflicto natural. Para evitar los conflictos innecesarios esfuércese en comprender la política de la organización. ¿Sabe quiénes son las personas influyentes en la organización? ¿Quiénes son los principales protectores que controlan el flujo de recursos, información y decisiones? ¿Quiénes son los guías y los ayudantes? Conózcalos mejor. Vaya a almorzar con ellos. ¿Quiénes son los que más se resisten y los que más obstaculizan? Trate de evitarlos, dé un paso al costado o haga las paces con ellos. Considere el nivel de las personas con las que está tratando. ¿A qué responderán positivamente? ¿Cuáles son los posibles inconvenientes? ¿Cómo debe adaptar su enfoque?

6. ¿Está atrapado en la disyuntiva de ganar o perder?

Busque relaciones de cooperación. Lo opuesto al conflicto es la cooperación. El crear relaciones de cooperación supone demostrar equidad real y percibida. Concéntrese en asegurarse que la otra persona se sienta comprendida y respetada. Adopte puntos de vista y un enfoque orientado a la solución. No intente ganar cada batalla y quedarse con todo el botín. Concéntrese en encontrar puntos en común. Busque oportunidades de colaboración. Identifique los aspectos positivos de ambos lados. Ceda en asuntos menores. Evite comenzar con una postura fuertemente defendida. Demuestre respeto por la otra persona y su postura. Esfuércese para reducir todos los conflictos restantes lo más que pueda.

7. ¿Hace valer con firmeza su postura?

Esté abierto a cambiar de parecer. Cuando se trata de buscar soluciones, es más útil generar una variedad de posibilidades que mantener una postura rígida. Cuando identifique un desacuerdo, plantee su postura y explique su pensamiento, pero manténgase abierto a las posibilidades que no había considerado. Aliente el diálogo. Puede hacer salir a la superficie fundamentos opuestos, pruebas en contrario o ideas que no hubiera sido capaz de identificar solo. Participar en desacuerdos o conflictos en los que demuestra disposición para cambiar de parecer no es una debilidad. Es parte de ser una persona razonable, juiciosa. Su disposición a conceder en ciertos aspectos forja un clima de cooperación y confianza. Y es menos

probable que las relaciones de cooperación y confianza lleguen a un impase.

8. ¿Está estancado sin esperanzas? Recorra al arbitraje. Cuando se llegue a un verdadero punto muerto, sugiera convocar a un tercero con el mismo poder para resolver el conflicto. Pida a un tercero que anote los intereses de cada parte y siga sugiriendo soluciones hasta que puedan llegar a un acuerdo, o si no hay tiempo suficiente, recurra a uno de sus superiores. Presente ambas opiniones de forma calmada y objetiva y deje que suceda lo que tenga que suceder.

6. Tareas desde tu rol:

- Trabaje en un proyecto con alguien con quien haya estado en desacuerdo anteriormente, a fin de poder practicar un diálogo bidireccional, resolviendo los conflictos y buscando metas y valores compartidos.
- Forme un equipo de personas diversas para realizar una tarea difícil. Anticipe los conflictos naturales que esto ocasionará y prepárese para resolverlos, en lugar de evitarlos.
- Comparte responsabilidades y reconoce las fortalezas individuales de tus compañeros de equipo.

- Únete a clubes, grupos comunitarios o eventos donde puedas conocer y colaborar con nuevas personas.

7. INVESTIGUE MÁS...

- Bateman, T., & Snell, S. (2012). *Management: Leading & collaborating in the competitive world*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Covey, S. M. R. (2006). *The speed of trust: The one thing that changes everything*. New York, NY: Free Press.
- Hoppe, M. H. (2007). *Active listening: Improve your ability to listen and lead*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Katz, J. H., & Miller, F. A. (2013). *Opening doors to teamwork and collaboration: 4 Keys that change everything*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Freeley, A. J., & Steinberg, D. L. (2013). *Argumentation and debate: Critical thinking for reasoned decision making*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Gerzon, M. (2006). *Leading through conflict: How successful leaders transform differences into opportunities*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Joni, S., & Beyer, D. (2010). *The right fight: How great leaders use healthy conflict to drive performance, innovation, and value*. New York, NY: HarperCollins Publishers.
- Raines, S. S. (2013). *Conflict management for managers: Resolving workplace, client, and policy disputes*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.



PROMUEVE VISIÓN Y PROPÓSITO

Presentar una imagen convincente de la visión y la estrategia que motive a los demás a actuar.

“Si no se sabe a qué puerto se va, ningún viento es favorable”.
-Séneca -

1. Persona experta (fortaleza):

- Habla acerca de las posibilidades futuras de manera positiva.
- Crea hitos y símbolos para conseguir apoyo para la visión.
- Expresa la visión de una manera que todos pueden comprender.
- Crea energía y optimismo respecto del futuro en toda la organización.
- Muestra compromiso personal con la visión.

2. Persona inexperta (oportunidad):

- No se conecta personalmente con la visión de la organización.
- Tiene dificultades para describir la visión de manera convincente.
- No puede simplificar lo suficiente para ayudar a otras personas a comprender una estrategia compleja.
- Tiene dificultades para energizar a otras personas e infundirles entusiasmo.

3. Uso excesivo de la habilidad:

- Puede dejar de cumplir con lo necesario, para ejecutar la visión.
- Se comunica a un nivel muy general con demasiada frecuencia.
- Puede no ser paciente cuando los demás no comparten la misma visión y sentido de propósito.

4. Posibles causas:

- No está orientado a las posibilidades.
- Se resiste al cambio.
- No se relaciona bien con los demás.
- Carece de ambición.
- No es un comunicador efectivo
- Está estancado en el pasado.
- No muestra emoción o pasión.
- Carece de autenticidad.
- No está enfocado o comprometido.

5. Sugerencias de desarrollo:

1. ¿Las personas no tienen claro qué lugar ocupan? Conecte el trabajo con el panorama general. Para las personas en todas las funciones es importante comprender la visión. Identifique el vínculo entre sus metas, proyectos y entregas y el destino de la organización. Inicie conversaciones con pares y líderes. Tenga claro cómo lo que usted hace moviliza la organización hacia su visión. Tenga claro cómo sus esfuerzos activan la estrategia en forma directa o indirecta. Tenga claro cómo encaja la visión en el contexto más amplio de su industria y sociedad. Articule por qué esto le importa a usted como persona y profesionalmente; el propósito y la pasión alimentan el desempeño individual y del grupo. Analice las iniciativas futuras que no se alinean enteramente con la visión. ¿Qué ajustes necesitan hacerse? Resuma las acciones específicas que realizará para eliminar obstáculos e impulsar la visión.

2. ¿Le falta sentido de propósito? Averigüe sobre experiencias que los lleven al punto más alto. Una forma eficaz de descubrir o recuperar el sentido de propósito en un grupo u organización es con un proceso desarrollado originalmente por David Cooperrider denominado “indagación apreciativa”. Supone preguntar sobre lo mejor de lo que ya existe y encontrar formas de construir sobre esa base. Use encuestas o diálogos para pedir a los demás que (1) reflexionen sobre los momentos que sobresalen como

puntos culminantes en su trabajo con la organización o el equipo; cuando se sintieron más animados, eficaces o realmente orgullosos de su participación. (2) Identifiquen tres aspectos que aprecian de la organización o el equipo que les gustaría mantener en adelante. (3) Describan cómo desean ver la organización o el equipo en el futuro. Luego recopile las diferentes respuestas y agrúpelas por temas clave. Identifique los valores clave y el sentido de propósito común. Hable sobre cómo aprovechar, comunicar y reforzar estos aspectos en toda la organización o el equipo.

3. ¿Hay confusión con respecto a lo que es crítico?

Elabore una clara declaración de la misión. Una declaración de la misión es una descripción breve del propósito de una organización, un equipo o una persona. Responde las siguientes preguntas fundamentales ¿Por qué existimos? ¿Cómo agregamos valor? Las declaraciones de propósito eficaces son claras y concisas. Señalan lo que es indispensable para la gestión. Ayudan a las personas a decidir cómo asignar tiempo, energías y recursos. A menudo siguen una estructura simple, como, por ejemplo, “Nuestra misión es _____ para _____ a fin de _____”. Por ejemplo, “Nuestra misión es proporcionar refrigerios nutritivos y deliciosos para familias activas a fin de no comprometer la salud y el sentido del sabor de las personas, donde quiera que estén”. O bien, “El propósito de nuestro equipo es entregar piezas sin defectos a fin de que los clientes reciban los estándares más altos de seguridad y

confiabilidad”. El tono de su misión debe reflejar su identidad, cultura o estilo exclusivos. Por, sobre todo, la declaración debe tener significado para quienes la adoptan. Escriba un borrador y luego pida sugerencias a los demás sobre cómo mejorarlo.

4. ¿Su visión es demasiado larga o compleja?

Simplifique. Una visión es lo que usted o la organización apunta a convertirse en el futuro. Su destino. Las mejores visiones son concisas, claras y convincentes. Trate de articular su visión en no más de dos a tres minutos. Incluso los extractos más breves son ideales para conversaciones rápidas. La visión debería tener sentido racional y atraer a las personas emocionalmente. Debería ser suficientemente clara como para que las personas sepan cuando se alcanzó. Debe ser suficientemente convincente como para que las personas se movilicen para hacerla realidad. La visión se refiere a su destino, no a cómo llegará allí. Abra el apetito de las personas con su visión para que la comprendan. Luego pídale que lo ayuden a hacerla realidad.

5. ¿No se conecta bien con los demás? Diseñe el mensaje para hacerlo coincidir con la audiencia.

Puede tener un panorama claro del futuro en su propia mente, pero no le traerá ningún beneficio si no puede pintar ese panorama para los demás. Los enfoques muy genéricos, por lo general, no son la respuesta. Conserve la esencia del mensaje intacta, pero ajuste su lenguaje y estilo para adaptarlo a grupos particulares. ¿Cuál es su origen? ¿Cuánto

conocen sobre el tema? ¿Qué los motivaría a aceptar la visión? ¿A qué objetarían? ¿Cómo podría alguien de finanzas relacionarse a ella de otra manera que alguien de TI o marketing? ¿Un nuevo empleado frente a un integrante de la junta de directores? ¿Su propio equipo frente a una parte externa? ¿Es el ambiente formal o informal? Cuando tenga dudas, olvídense de la jerga y utilice lenguaje que las personas comprendan con facilidad. Su enfoque debe estar determinado por la otra persona o grupo, no por sus propias preferencias.

6. ¿Sus palabras caen en oídos sordos? Comunique con carisma. Podrían haberle dicho que no es suficientemente inspirador. Que sus palabras no cautivan. Que debería demostrar más carisma. Algunos creen que necesitan nacer con carisma, que no se puede desarrollar. Los investigadores de la Universidad de Lausana descubrieron que se puede. Identificaron doce tácticas clave que, practicadas y adoptadas, ayudan a los oyentes a recordar y a relacionarse con el mensaje. También hacen que se considere a los disertantes líderes más creíbles y confiables. Nueve de las doce son verbales y tres son no verbales. Estas son: (1) Metáforas y analogías. (2) Historias y anécdotas. (3) Contrastes (por ejemplo, “no se trata de lo que recibirá sino de lo que puede dar”). (4) Preguntas retóricas. (5) Listas en tres partes. (6) Expresiones de convicción e integridad. (7) Demostración de empatía. (8) Objetivos exigentes. (9) Expresión de confianza de que los objetivos se pueden alcanzar. (10) Voz animada. (11) Expresiones faciales. (12) Gestos. Las tácticas ayudan

a crear conexiones emocionales ya sea que se utilicen con un grupo o en conversaciones frente a frente. (Vea Antonakis, Fenley y Liecht, 2012.)

7. ¿No da la impresión de ser sistemático? Alinee sus palabras y sus acciones. Probablemente, nada enfría más la confianza que una persona que dice una cosa y hace algo diferente. Puede ofrecer una visión inspiradora. Hable con elocuencia de las posibilidades futuras. Pero si al día siguiente hace algo que menoscaba sus palabras. Las personas podrían restarle valor. Podrían cuestionar su visión y su credibilidad. Demuestre integridad presentándose con exactitud. Sea auténtico acerca de quién es usted. En qué cree. Y practique lo que predica, independientemente de dónde lo haga si no está seguro acerca de si hay una desviación entre sus palabras y sus actos. pida a alguien en quien confíe que le dé su retroalimentación luego podrá comenzar a corregir los desajustes.

8. ¿Encuentra resistencia? Prepárese para los escépticos. Siempre habrá personas que se resisten a aceptar el valor de su misión. Pueden hacerlo calladamente o sacarla a relucir ante usted en público. Prepárese para responder las 10 preguntas o críticas más probables que podrían salir a la superficie “¿Es esto realista? Nuestros clientes no lo aceptarán ¿De dónde obtendremos los recursos?” Escriba sus respuestas y practique lo que responderá. Escuche pacientemente las inquietudes de los demás; podría haber habido un momento en que usted mismo no estaba convencido de que este fuera el camino. Su

deseo podría simplemente ser proteger los intereses de la organización. Enfoque la resistencia como algo positivo. Si se ocupa abiertamente de las preguntas, los demás se sentirán libres de expresar sus inquietudes. Es mejor poner los problemas sobre la mesa que dejar que crezcan bajo la superficie. Empatice con los demás. Si necesita más diálogo para coincidir, dele la bienvenida. En última instancia, las opiniones en contrario podrían fortalecer la visión. Si la resistencia se afianza y las personas no colaboran, refuerce el mérito de la visión y que la oportunidad es ahora. De vez en cuando, tal vez deba llevar a alguien aparte y decirle “Comprendo sus inquietudes, pero seguiremos adelante. ¿Nos acompaña?”

9. ¿Está perdiendo el equipo su empuje? Visualice el éxito con el equipo. Para ayudar a los miembros del equipo a aceptar nuevas posibilidades, hágalos participar en un ejercicio de imaginación. Pida al equipo que se imagine finalizando su trabajo y alcanzando sus objetivos con éxito. ¿A qué se asemeja el estado futuro? ¿Cómo se sienten los clientes o stakeholder? ¿Qué acciones toman? ¿Qué hizo el equipo para ser exitoso? ¿Qué evitaron que pudiera haber sido un obstáculo? ¿Cuáles fueron las recompensas tangibles e intangibles de trabajar de forma conjunta para hacer realidad la visión? Luego debata y registre lo que el equipo desea específicamente comenzar a hacer, dejar de hacer y continuar haciendo para ser más eficaz. Identifique algunas victorias rápidas que puede lograr para cobrar impulso. Proponga una imagen, un símbolo

o una consigna que inspire al equipo y sirva como recordatorio. Supervise su progreso y responsabilice a los miembros para alcanzar su visión compartida.

10. ¿Desea congrega a las personas alrededor de una oportunidad? Agregue urgencia. El experto en cambios John Kotter recomienda demostrar un alto grado de “aptitud estratégica” cuando sea vital aprovechar rápidamente las oportunidades. Aptitud estratégica significa ser capaz de actuar más rápido, con más agilidad, más creativamente sobre lo que es nuevo. Una visión bien diseñada puede acelerar sus esfuerzos. Puede crear sentido de urgencia alrededor de una oportunidad de alto riesgo. Logre entusiasmar a las personas con lo que es posible. En la visión, represente vívidamente a qué se asemeja el éxito. Incluya un plazo ambicioso, aunque alcanzable. Luego, aliente a las personas a dar un paso adelante y participar. Reconozca a aquellos que impulsan a los demás a comprometerse. Advierta cómo las personas aceptan la visión y la hacen propia. Haga populares frases pegadizas que adquieran dimensiones virales. Mantenga activo el sentido de urgencia. Elimine obstáculos. Comunique y celebre los éxitos desde el inicio.

6. Tareas desde tu rol:

- Sea un agente de cambio para un proceso, producto o servicio nuevo. Cree un símbolo para el cambio y promuévalo hasta la implementación.
- Preste asistencia a un equipo que esté teniendo

dificultades para crear un sentido claro de propósito y una visión convincente para el futuro.

- Hágase cargo de una asignación estratégica que incluya abrir un nuevo campo y comunicar la visión a una audiencia crítica. Prepare y presente a los líderes sénior una propuesta estratégica que incluya un cambio de dirección y una solicitud de patrocinio y recursos.
- Dirija a un equipo o sea miembro de un equipo que trabaje en algo nuevo que requiera crear la declaración de principios y funciones del equipo para unificar, enfocar e inspirar al equipo.

7. INVESTIGUE MÁS...

- Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2012). Learning charisma: Transform yourself into someone people want to follow. *Harvard Business Review*.
- Belsky, S. (2010). Making ideas happen: Overcoming the obstacles between vision and reality. New York, NY: Portfolio. Center for Creative Leadership, Cartwright, T., & Baldwin, D. (2007). Communicating your vision. Hoboken, NJ: Pfeiffer.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations. (5th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Reiman, J. (2012). The story of purpose: The path to creating a brighter brand, a greater company, and a lasting legacy. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

- Chappelow, C. (2012, September 5). 5 Rules for making your vision stick. *Fast Company*. Retrieved from <https://www.fastcompany.com/3000998/5-rules-making-your-vision-stick>
- Frost, S. (n.d.). How to align employees with company goals. *Chron*. Retrieved from <http://smallbusiness.chron.com/align-employees-company-goals-11667.html>
- Genard, G. (2012, November14). Leadership Skills: 12 Easy ways to achieve presence and charisma. The Genard Method. Retrieved from <https://www.genardmethod.com/blog/bid/164305/Leadership-Skills-12-Easy-Ways-to-Achieve-Presence-and-Charisma>
- Harrison, C. (2007, December). Who's your audience? Ways to win your audience through inclusion. *Westside Toastmasters*. Retrieved from http://westsidetoastmasters.com/article_reference/whos_your_audience.html
- Kaipa, P. (2012, July2). Recover your credibility. *Harvard Business Review*. Retrieved from <http://blogs.hbr.org/2012/07/recover-your-credibility/>
- Kotter, J. (2011, April 27). The biggest mistake I see: Strategy first, urgency second. *Forbes*. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/04/27/the-biggest-mistake-i-see-strategy-first-urgency-second/>
- Tabaka, M. (2010, August 24). 3 Steps to make your vision work for you. *Inc*. Retrieved from <http://www.inc.com/marla-tabaka/3-steps-to-make-your-vision-work-for-you.html>
- Kotter, J. (2011, April 27). The biggest mistake I see: Strategy first, urgency second. *Forbes*.
- Moss Kanter, R. (2012, October 23). 12 Guidelines for deciding when to persist, when to quit. *Harvard Business Review*.
- Frost, S. (n.d.). How to align employees with company goals. *Chron*.
- Mind Tools.(n.d.). Appreciative inquiry: Solving problems by looking at what's going right. *Mind Tools*.



AGUDEZA PARA LOS NEGOCIOS

Aplicar los conocimientos acerca del negocio y el mercado para lograr avances en las metas de la organización.

“En los negocios, más que en ninguna otra ocupación, hay que ocuparse continuamente del futuro; es un cálculo continuo, un ejercicio instintivo de proyección futura.”

-Henry R. Luce -

1. Persona experta (fortaleza):

- Sabe cómo funcionan los negocios y cómo las organizaciones ganan dinero.
- Se mantiene actualizado respecto de las políticas, prácticas y tendencias actuales y futuras posibles de la organización, de la competencia y del mercado.
- Usa el conocimiento acerca de los factores que impulsan el negocio y acerca de cómo intervienen las estrategias y tácticas en el mercado para guiar la acción.

2. Persona inexperta (oportunidad):

- No entiende el mundo de los negocios.
- No está actualizado acerca de las políticas y tendencias actuales y futuras o la información que afecta a la organización.
- No sabe cómo funcionan las estrategias y las tácticas en el mercado.
- No toma en cuenta las variables que impulsan el negocio cuando planifica y ejecuta su propio trabajo.

3. Uso excesivo de la habilidad:

- Puede desarrollar en exceso sus habilidades y conocimientos sobre la industria y el negocio o depender excesivamente de estos, en detrimento de sus capacidades personales, interpersonales, empresariales y de liderazgo.

4. Posibles causas:

- No tiene experiencia; es nuevo en la organización.
- Carece de interés en los negocios en general.
- Carece de interés en los asuntos financieros.
- Perspectiva limitada.
- No está expuesto fuera de su función.
- Está más dedicado a una profesión que a la organización.
- Es muy táctico y está orientado al aquí y el ahora.
- Se enfoca solamente en su propia agenda

5. Sugerencias de desarrollo:

1. ¿Lo desconciertan las palabras de moda? Aprenda la jerga. Busque y aprenda el significado de términos, acrónimos y abreviaturas comunes en los negocios. Como el término contable “EBITDA”, que en realidad es un acrónimo, pero todos pronuncian como un sustantivo. Pida más información cuando oiga algo con lo que no está familiarizado. Aprenda en qué entornos el uso de jerga es útil o dónde los términos comunes transmiten mejor el mensaje. Para que su mensaje sea atractivo y tenga impacto, se debe poder entender.

2. ¿Necesita acceso a conocimientos especializados? Únase a una red o asociación profesional de la industria. Únase a las redes o asociaciones profesionales de su industria. Únase a uno de sus grupos de intereses especiales para estar más informado. Suscríbase a boletines y publicaciones. Asista a conferencias y seminarios. Conéctese con las personas que conozca. Comparta ideas. Únase a comunidades relacionadas con los negocios que usan medios sociales. No solo encontrará útil enterarse de la información y las ideas más recientes de su sector, sino que además desarrollará su red de contactos profesionales.

3. ¿Está listo para continuar con su educación? Tome una clase. La educación formal proporciona un enfoque de apoyo estructurado para aprender acerca de los negocios. Ofrece la oportunidad de unirse a un grupo

de personas de intereses afines para aprender juntos. Investigue qué cursos de negocios se ofrecen en línea o en la universidad local. Verá que no es necesario que se embarque en un programa completo para un título o MBA para profundizar su educación sobre negocios. Siempre habrá formas de tomar de a una lección por vez.

4. ¿Quiere aprender de los profesionales? Rodéese de asesoramiento sabio. Busque un mentor de negocios. Mire tanto dentro como fuera de su organización. Consulte a alguien cuyas habilidades de negocios admire y desee emular. Un individuo con una larga experiencia en el cargo que haya pasado por sucesos tales como recesiones, auge, desempleo, fusiones, adquisiciones, cambios de productos o servicios y reorganizaciones. Alguien que se interese en su carrera y lo ayude a pensar. Pase tiempo con esa persona. Pídale que comparta sus experiencias y le brinde asesoramiento sobre la mejor manera de aprender acerca de diferentes áreas de conocimientos especializados. Escuche más y hable menos. Presente sus ideas y problemas para discutirlos y obtener orientación. Anote lo que aprende, dónde lo aprendió y de quién. Pruebe lo que aprende y use las conversaciones con su mentor para examinar sus éxitos y fracasos. Lea acerca de algunos de los nombres de modelos de los negocios, tales como: Muhammad Yunus (Grameen Bank), Indra Nooyi (PepsiCo), Katsuki Watanabe (Toyota), Steve Jobs (Apple), Richard Branson (Virgin), Sheryl Sandberg (Facebook).

5. ¿Se quedo en el modo táctico? Conéctese con la estrategia. Las organizaciones exitosas cuentan con estrategias bien pensadas, saben dónde están, hacia dónde van y cómo van a llegar allí. Comprenden a el comportamiento. Saben dónde tienen una ventaja competitiva. Para que una estrategia sea exitosa, es necesario que los individuos la comprendan a nivel local. Las acciones y decisiones que se tomen deben estar alineadas con la estrategia. Invite a almorzar o a reunirse a la persona a cargo del proceso de planificación estratégico de su empresa. Pídale que le explique el plan estratégico de la organización. En particular, pídale que señale las funciones indispensables para la gestión y las capacidades en las que debe sobresalir la organización para ser exitosa.

6. ¿Entendimiento limitado? Amplie su perspectiva. Analice los negocios desde varias fuentes. Los tres grandes ángulos son finanzas, marketing y servicio al cliente. Puede tenderse a favorecer más una fuente de información que otras. Esto es natural y depende de su educación, capacitación y experiencia, pero a fin de poder comprender verdaderamente el negocio, debe tener en consideración estas perspectivas amplias. ¿No entiende los datos financieros? Hable con alguien especializado. Lea y comprenda las implicaciones de los balances y estados de ingresos. Aprenda del rendimiento de las inversiones (ROI) y cómo es para su organización. ¿El marketing le resulta un misterio? Averigüe cómo sale al mercado su organización. ¿Cuál es la propuesta de valor? ¿Qué diferencia a

la organización de el comportamiento? ¿No tiene claro el tema de servicio al cliente? Identifique sus grupos de clientes clave. Busque tanto interna como externamente. Averigüe cómo se les venden y entregan los productos y servicios. Logre comprender qué desean y necesitan de usted.

7. ¿Desea conocer perspectivas nuevas? Relaciónese más con sus clientes. Los estudios sobre el tema han demostrado que hay una importante correlación entre los indicadores de salud financiera (tales como aumento de ventas, márgenes de crecimiento y rendimiento para los inversionistas) y la opinión de los clientes sobre el servicio. Reúnase con un colega de servicio al cliente. Pídale que le explique esa función. Escuche las llamadas de servicio al cliente o, aún mejor, atienda algunas llamadas usted mismo. Busque maneras de obtener retroalimentación de algunos clientes y fortalezca la relación de la organización con ellos. ¿Qué esperan los clientes de sus productos o servicios? ¿Cuál es la principal queja de los clientes? ¿Con qué están encantados? Haga un seguimiento de los cambios en sus necesidades y expectativas. Incluya la perspectiva del cliente en su proceso de toma de decisiones.

8. ¿Desea mantenerse a la delantera? Conviértase en un estudioso de sus competidores. Parte de conocer su negocio es saber cómo se compara con otros jugadores del mercado. Use los mismos recursos en línea que usa para adquirir información de inteligencia

sobre su propio negocio y los negocios de los clientes para aprender sobre sus competidores. Analice sus sitios web. Lea comentarios de los clientes sobre sus productos o servicios. Inicie una hoja de cálculo con columnas para listar sus principales características y cómo se comparan con las propias. Si se trata de un negocio con una ubicación física o que esté de algún modo abierto al público, pase a “modo furtivo”. Haga compras sin identificarse para tener una idea de sus puntos de precio, servicio al cliente y normas operacionales. Vea quién asiste a los mismos eventos de asociaciones comerciales que usted. Tome folletos de su stand. Cuando sea posible, audite los talleres o recepciones que ellos patrocinen. Vea cómo posicionan sus negocios con los clientes.

9. ¿Se siente encasillado? Haga un recorrido por la empresa. El conocimiento está inmerso (y, a menudo, oculto) en el tejido social de su organización. Sepárese un poco de sus actividades cotidianas para obtener ese conocimiento. Ofrézcase como voluntario para asignaciones, comités, proyectos o fuerzas de tareas interfuncionales que incluyan personas de otras funciones y que trabajen fuera de su área de pericia. ¿Trabaja en un entorno de oficina? Visite las tiendas y hable con los empleados de primera línea. ¿No trabaja en un rol que tenga relación con los clientes? Acompañe en una visita de ventas a un cliente. Los diferentes empleados y diferentes clientes le ofrecerán perspectivas diferentes de su negocio. Hable con una persona nueva cada semana. Pregúntele acerca de

lo que hace. Aprenda de los demás. Sus compañeros de trabajo y clientes son el recurso de capacitación y desarrollo gratuito más importante que tiene.

10. ¿Piensa solo en su parte del negocio? Considere los puntos de integración. Para que su negocio funcione bien, todas las piezas y partes deben funcionar juntas. Un negocio es un sistema cerrado. El éxito depende de los esfuerzos coordinados de todos. Lo que pasa en un área siempre afecta a todo lo demás. Identifique a los stakeholders clave. Reconozca las prioridades de ellos y las implicaciones de sus propias acciones en ellos. Comunique de manera clara la justificación de las decisiones que toma. Haga saber a los demás qué función cumplen. Explique sus roles y responsabilidades. Las recompensas del éxito y los riesgos del fracaso. Demuestre de qué manera el impacto de su decisión contribuye al logro de los objetivos de la empresa.

6. Tareas desde su rol:

- Ofrézcase como voluntario para participar en el proceso de determinación y supervisión del presupuesto. Use este proceso como una oportunidad para profundizar su entendimiento del negocio y ampliar sus conocimientos.
- Ofrézcase a llevar a los empleados nuevos a hacer el recorrido por la empresa. Presentarles las diferentes partes del negocio puede ser una excelente manera de perfeccionar sus propios conocimientos acerca de cómo funciona.
- Haga rotaciones breves en otras unidades, funciones o lugares geográficos a los que no haya estado expuesto antes. Seleccione las áreas sobre las que sepa menos.
- Realice una encuesta de satisfacción del cliente personalmente o por teléfono y presente los resultados a los stakeholders clave. Use la retroalimentación de los clientes para comprender qué se está haciendo bien en la empresa y qué debe cambiar. Recomiende mejoras.
- Realice un análisis competitivo de los productos o servicios o la posición en el mercado de la organización y preséntelo a las personas involucradas. ¿Qué puede aprender de otras organizaciones? ¿Qué le enseña el análisis acerca de la empresa en general?

7. INVESTIGUE MÁS...

- Berman, K, Case, J. & Knight, J. (2006). Financial intelligence: A manager's guide to knowing what the numbers really mean. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Buffet, W., & Cunningham, L. (2013). The essays of Warren Buffett: Lessons for corporate America (3rd ed.). Durham, NC: Carolina Academic Press.
- Cope, K. (2012). Seeing the big picture: Business acumen to build your credibility, career, and company. Austin, TX: Greenleaf Book Group.
- Ensher. E. A., & Murphy, S. E. (2005). Power mentoring: How successful mentors and protégés get the most out of their relationships. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow. New York, NY: MacMillan.
- Broder. L. (2016, March 4). Networking tips for novices. Fox Business. Retrieved from <https://www.foxbusiness.com/features/networking-tips-for-novices>
- Capozzi, C. (n.d.). How to become more business-minded. Chron. Retrieved from <http://smallbusiness.chron.com/become-businessminded-23904.html>
- Chowdhury. R. (2011, May 26). The importance of networking Business Insider. Retrieved from <http://www.businessinsider.com/the-importance-of-networking-2011-5>
- Cape. K (2012, February 29). How to see the big picture, without losing sight of the details. Chief Executive.net. Retrieved from <http://chiefexecutive.net/how-to-see-the-big-picture-without-losing-sight-of-the-details>
- Mandley, A. (2013, August 7). Build a better understanding of customers, get a competitive advantage. Entrepreneur. Retrieved from <http://www.entrepreneur.com/article/227100>
- Manon, K (2011 October 31). How to find a mentor. Forbes. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/>
- Kelly-Detwiler, P. (2013, September 30). How Walmart and G.E are leading a transformation in the energy market. Forbes. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/peterdetwiler/2013/09/30/walmart-ge-and-lighting-a-case-study-in-market-transformation/>
- Kurtz, R. (2008, September 5). Analyzing your company's strengths and weaknesses. Bloomberg. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2008-09-04/analyzing-your-companys-strengths-and-weaknesses>
- Perrine, J. (2011, April 23). Developing your business acumen: You must read to succeed. All Things Admin. Retrieved from <http://allthingsadmin.com/administrative-professionals/developing-business-acumen-read/>
- Capozzi, C. (n.d.). How to become more business-minded. Chron. Hill, B. (n.d.). What is a strong general business acumen? Chron.
- Kelly-Detwiler, P. (2013, September 30). How Walmart and G.E. are leading a transformation in the energy market. Forbes.
- Handley, A. (2013, August 7). Build a better understanding of customers, get a competitive advantage. Entrepreneur.
- Schoemaker, P. J. (2013). 5 Ways to know what your customers want before they do. Inc.

DESCARRILADORES

TOPES DE CARRERA

Comportamientos que se consideran limitantes
para el desarrollo de carrera en La Fabril.



TOPE DE CARRERA

DESCRIPCIÓN

COMPORTAMIENTO (ES UN PROBLEMA CUANDO)



Falta de Ética y Valores

Quebrantar la ética, los valores y las normas de la organización asumiendo riesgos inapropiados o actuando de manera insensata.

Carece de la sensibilidad necesaria sobre cómo operan la ética y los valores en la organización.
Actúa muy cerca de los límites.
Sobrepasa los límites de tolerancia.
No actúa según las normas.
Retiene u oculta información relevante del proceso u organización. Divulga información confidencial.



Traspies Políticos

Carecer de la conciencia y sensibilidad necesarias para manejarse satisfactoriamente en la organización a través de las relaciones interpersonales y el intercambio de ideas.

No puede hacer su trabajo en situaciones y entornos políticamente complejos.
Carece de sensibilidad respecto a las personas y la política organizacional
No reconoce los requisitos del debido proceso interno.
Dice y hace lo que no debe.
Comparte información y opiniones delicadas con quien no corresponde.



Incapacidad de Formar Equipos

Tratar con las personas individualmente, en lugar de con todo el equipo, al delegar, resolver problemas y recompensar el éxito.

No cree mucho en el valor de los equipos.
No mantiene la unidad del grupo para llevar a cabo la tarea.
No resuelve los problemas con el equipo.
No comparte el crédito por los éxitos.
No celebra los logros.
No fortalece el espíritu del equipo.
Trata a las personas como a una serie de individuos más que como a un equipo.



FALTA DE ÉTICA Y VALORES

Quebrantar la ética, los valores y las normas de la organización asumiendo riesgos inapropiados o actuando de manera insensata.

“La ética consiste en conocer la diferencia entre lo que está bien hacer y lo que se tiene derecho a hacer.”

-Potter Stewart - Ex Juez de la Corte Suprema de Estados Unidos-

1. ¿Qué significa?

Ser considerado una persona de ética cuestionable significa que los valores y ética con los que opera no concuerdan con los de la cultura. Visto desde el lado más negativo, podría significar que un colaborador o usted mismo, representa valores que podrían ser rechazados por la mayoría de las personas. Las personas deducen cuáles son sus valores y ética escuchando lo que dice y, lo que es aún más importante, observando lo que hace.

2. Cuando es un problema:

- Carece de la sensibilidad necesaria sobre cómo operan la ética y los valores en la organización.
- Actúa muy cerca de los límites.
- Sobrepasa los límites de tolerancia.
- No actúa según las normas.
- Retiene u oculta información relevante del proceso u organización.
- Divulga información confidencial.

3. Cuando no es un problema:

- Sus valores y ética generalmente están alineados con los de la organización.
- Actúa dentro de los límites que la mayoría aceptaría.
- Se recurre a él en busca de su orientación sobre estándares y normas.

- Se mantiene firme en las crisis relacionadas con la ética.
- Puede articular sus valores y los de los demás.
- Ayuda a otras personas a tomar decisiones respecto a los valores o la ética.
- Proyecta un conjunto de valores consistente.

4. Posibles causas

- Opera cerca del límite.
- Es excesivamente ambicioso.
- Es excesivamente independiente.
- Es pragmático en exceso.
- Establece sus propias reglas de conducta.
- No tiene una actitud consistente en diferentes situaciones; ética situacional.

5. Algunas soluciones:

1. ¿Está inseguro sobre los problemas reales? Diagnostique el problema. Asegúrese de que sabe exactamente cuál es su problema. Las posibilidades son muchas. Obtenga una evaluación completa de 360° sobre este tema específico a través de un profesional de recursos humanos o un asesor externo de sondeos; estas personas lo pueden ayudar en encontrar cuál

es su dificultad. Un problema menos grave sería simplemente que usted es terco y estricto, está atado a los valores del pasado, es anticuado, pragmático hasta convertirse en un defecto, no ayuda a los demás lo suficiente, le interesa más sus propias intenciones ocultas, tiene favoritos o se muestra poco dispuesto a hablar. Un problema más grave sería que no hace lo que debe para agradar a los demás, establece sus propias reglas, culpa a los demás por las responsabilidades que debería asumir usted, sabotea a sus rivales, oculta la verdad o muestra poca preocupación por los demás.

2. ¿Está listo para admitirlo? Tome medidas correctivas. El peor de los casos; su ética es cuestionable. Usted se protege, sabotea a los demás, trata siempre de beneficiarse, traiciona a otros y les hace parecer incompetentes. Es posible que usted sea engañoso, maquinador y demasiado político. Se dice a sí mismo que está bien, alegando que obtiene resultados a tiempo. Verdaderamente cree que el fin justifica los medios. Si alguna de estas cosas es verdad, ya le deberían haber criticado antes. Esto no es algo que ocurra de la noche a la mañana. Necesita averiguar si puede salvar su carrera profesional en esta organización. La mejor forma de hacerlo es admitir que su ética y sus valores no son los mismos que los de las personas que trabajan con usted y preguntar a un jefe o mentor si la situación se puede solucionar. Si la respuesta es afirmativa, póngase en contacto con todas las personas con quienes se enemistó y vea cómo responden. Dígales qué cosas va a hacer de

forma diferente. Pregúnteles si la situación se puede reparar. También debe buscar consejo profesional a largo plazo en cuanto a sus valores y ética

3. ¿Es impredecible? Sea coherente en todas las situaciones y en todos los grupos. Usted puede tener contradicciones entre sus acciones y juicios de valor. Cambia de parecer de acuerdo con el estado de ánimo o según la última persona con quien habló. Esto puede confundir y preocupar a los demás. Es posible que en un momento exprese valores de amistad (con las personas a quien dirige) y en otro, de enemistad (con las personas de otra unidad). Puede que se adhiera con rigidez a un código de alta moral en una transacción (con los clientes) y se maneje al límite de lo aceptable en otra (con los proveedores). Puede que haga coincidir sus valores cuando se maneja con sus superiores y no cuando se maneja con los de abajo. Puede que tenga favoritos. Las personas se sienten más cómodas cuando se actúa con coherencia y previsibilidad. Busque tres a cinco áreas donde cree que se manifiestan estas contradicciones. Escriba lo que hizo con varias personas para poder comparar. ¿Actuó de forma diferente en situaciones parecidas? ¿No exige a todos por igual? ¿Tiene tantas ideas diferentes sobre valores que tiene que contradecirse? ¿Dice usted tan poco que los demás tienen que imaginarse el resto? Trate de encontrar un equilibrio en su comportamiento de forma que éste no sea tan contradictorio.

4. ¿Está enviando mensajes ambivalentes? Evite el

comportamiento “hagan lo que digo y no lo que yo hago”. Otra posibilidad es que exista una gran diferencia entre la ética y los valores que usted dice tener y los que deben tener los demás, y lo que usted hace en esas mismas situaciones. Muchas personas tienen problemas debido a sus presentaciones apasionadas y carismáticas sobre valores motivadores y éticos, que impresionan intensamente, pero, después, en la práctica, esas mismas personas hacen lo contrario o algo muy diferente. Analice todo lo que tiende a decir en sus presentaciones o en reuniones o conversaciones informales que esté relacionado con los valores y la ética. Anótelo a la izquierda en un anotador. Por cada cosa que anote, escriba de tres a cinco ejemplos que describan cuándo actuó exactamente de acuerdo con ese valor o comportamiento ético. ¿Puede escribir alguno que no haya ocurrido exactamente así? Si puede hacerlo, entonces ése es el problema. O bien deje de hablar sobre los valores y la ética que usted no puede demostrar o comprométase a actuar de acuerdo con ellos.

5. ¿Tiene valores confusos? Trate de clarificar sus valores. Puede que no piense mucho en términos de valores y que sus argumentos no expresen claramente sus valores. Para superar la prueba de un valor sostenido reflexivamente, debe ser capaz de plantearlo en una oración y ofrecer cinco ejemplos de cómo se desarrolla, tanto la situación como las consecuencias. Plantee lo opuesto al valor, por ejemplo, lo que es la deshonestidad, y demuestre cómo respeta el valor.

Dado que tiene problemas en este aspecto, escribir sobre sus valores para describirlos claramente a los demás puede ser un ejercicio beneficioso. Si ignora las implicaciones obvias de los valores, los demás pueden suponer que no le preocupan.

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

7. ¿Está luchando contra situaciones donde se salva por un pelo? Enfóquese y aclare las zonas grises. A veces, las personas tienen problemas porque no comprenden las discrepancias subyacentes entre los valores. Muy pocas personas tienen problemas con conflictos claros de valores; el problema está cuando es difícil adoptar una postura apropiada. Usted debe

ser capaz de ver las ventajas y desventajas de varios valores. Debe ser capaz de ayudar a las personas a pensar bien cuándo sacrificar la confianza o cuándo la fidelidad hacia la organización prevalece sobre la de un individuo. ¿Cuáles son los conflictos comunes de valores que debe enfrentar? En estas situaciones, tiene que ser capaz de argumentar las dos caras de la moneda. ¿Es lo mismo confundirse en la declaración de impuestos que exagerar en la cuenta de gastos de representación? ¿Es lo mismo trabajar con un empleado con desempeño marginal que despedirlo? ¿Es lo mismo bajar la calidad que aumentar el precio? ¿Es lo mismo despedir a alguien por abuso de drogas que servir bebidas alcohólicas en las funciones de la empresa?

8. ¿Es demasiado independiente? Reconozca que usted no trabaja en un vacío. Establece sus propias reglas, destruye los obstáculos, se considera tenaz y está orientado a la acción y los resultados. Usted logra resultados. El problema es que crea confusión en los demás; las personas no saben cuál de sus acciones causara problemas para ellos en su propia unidad o con los clientes. No se preocupa con frecuencia sobre si los demás piensan como usted. Opera de adentro hacia afuera. Lo que es importante para usted es lo que usted piensa y lo que juzga correcto y justo. En un sentido, es admirable. Pero en otro, no es muy inteligente. Vive en una organización que tiene normas, creencias, ética y valores formales e informales aceptados por todos. No puede sobrevivir durante mucho tiempo sin

conocerlos y sin flexibilizar los suyos para adaptarse. Para comprobarlo, concéntrese en el efecto que tiene en otros y cómo los demás ven el problema. Esto será difícil al principio, ya que usted gasta su energía justificando sus propias acciones.

9. ¿Limitado por su propio punto de vista? Vaya más allá de los hechos para considerar los valores de los demás. Es posible que usted sea una persona que se basa en hechos. Como para usted los hechos lo dictan todo, puede que se sorprenda cuando los demás lo podrían ver de forma diferente. La razón por la que lo ven diferente es que hay diferentes valores en juego. Las personas comparan situaciones para confirmar temas comunes, equidad e igualdad. Hacen preguntas para saber quién gana y quién pierde, a quién se favorece o quien tiene ventajas. Como usted es una persona del aquí y ahora los demás lo considerarán contradictorio en situaciones un poco diferentes. Usted debe quedarse atrás y preguntar qué es lo que los demás oyen y no lo que usted quiere decir. Vaya más allá de la superficie. Explíqueles porque está diciendo algo. Pregúnteles los que piensan.

10. ¿Está estancado en el pasado? Adáptese cuando tenga sentido. Esto es un tema difícil. Los tiempos cambian. ¿Cambian también los valores? Algunos piensan que no. Es posible que usted piense así. ¿Qué ocurre con el humor? ¿Contó algunos chistes atrevidos en el pasado que le podrían causar problemas en la actualidad? ¿Ha cambiado la televisión y el noticiero

de 24 horas nuestra forma de ver el mundo? ¿Existe todavía el empleo de por vida? ¿Cuánto tiempo dura una carrera universitaria hoy y cuánto duraba hace 20 años? Los valores son muy profundos. No cambian con facilidad. ¿Cuándo adoptó su actual escala de valores? ¿Hace más de 20 años? Es posible que haya llegado el momento de examinarlos en virtud de los nuevos tiempos, para ver si necesita hacer algunas correcciones.

6. Tareas desde tu rol:

- Dirija la asignación de espacio de oficina en una situación de controversia.
- Haga las paces con un enemigo o con alguien a quien haya desilusionado con un producto o servicio, o con alguien con quien haya tenido problemas o no se lleve muy bien.
- Solucione un conflicto entre dos personas, unidades, lugares geográficos, funciones, etc.
- Participe como miembro de un equipo de negociación con sindicatos o de manejo de quejas.
- Trabaje en un equipo que esté examinando un plan de reorganización con el que habrá más personas que puestos de trabajo.

7. INVESTIGUE MÁS...

- Bellingham, R. (2003). Ethical leadership: Rebuilding trust in corporations. Amherst, MA: HRD Press.
- Bennis, W., Goleman, D., & O' Toole, J. (With Ward Biederman, P),(2008). Transparency: How leaders create a culture of candor. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Boatright, J. R. (2006). Ethics and the conduct of business (Sth ed) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Brown, M. T. (2005). Corporate integrity: Rethinking organizational ethics and leadership. New York, NY: Cambridge University Press,.
- Buckner, M. L. (2007). The ABCs of ethics: A resource for leaders, managers, and professionals. Lincoln, NE: Universe.
- Cooper, C.(2008). Extraordinary circumstances: The journey of a corporate whistleblower. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2006). Business ethics: Ethical decision making and cases (7th ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin,
- Heineman, B. W., Jr. (2008). High performance with high integrity. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Klann, G. (2007). Building character: Strengthening the heart of Good leadership. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Knapp, J. C. (Ed.). (2007). Leaders on ethics: Real-world perspectives on today's business challenges. Westport, CT: Praeger.
- Lubit, R. H. (2004). Coping with toxic managers, subordinates, and other difficult people: Using emotional intelligence to survive and prosper. Upper Saddle River, NJ: Financial Times Prentice Hall.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, 85, 136-137.
- Showkeir, J., & Showkeir, M. (2008). Authentic conversations: Moving from manipulation to truth and commitment. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Spinello, R., & Tavani, H. T. (Eds.). (2004). Readings in cyberethics (2nd ed.). Sudbury, MA: Jones & Bartlett.
- Terris, D. (2005). Ethics at work: Creating virtue at an American corporation. Waltham, MA: Brandeis University Press.



TRASPIÉS POLÍTICOS

Carecer de la consciencia y sensibilidad necesarias para manejarse satisfactoriamente en la organización a través de las relaciones interpersonales y el intercambio de ideas.

“*Todos los sistemas políticos son una acumulación de hábitos, costumbres, prejuicios y principios que han sobrevivido un largo proceso de prueba y error y de respuesta incesante a circunstancias cambiantes.*”

-Edward C. Banfield – Especialista en ciencias políticas y autor estadounidense-”

1. ¿Qué significa?

Tener agudeza política significa lograr hacer las cosas generando influencia con diplomacia. Los traspiés políticos pueden ser de varias clases. El que se comete más frecuentemente es decir lo que no se debería, de dos maneras diferentes: usted sabía que no estaba bien decirlo, pero no se pudo quedar callado, o no sabía que estaba mal decirlo y se sorprendió con la reacción. Luego siguen los actos que son políticamente incorrectos o no son adecuados para el contexto. Por último, están los conflictos, tensiones, malentendidos y rivalidades innecesarios que se crean porque usted provocó a una persona o un grupo específicos.

2. Cuando es un problema:

- No puede hacer su trabajo en situaciones y entornos políticamente complejos.
- Carece de sensibilidad respecto a las personas y la política organizacional.
- No reconoce los requisitos del debido proceso interno.
- Dice y hace lo que no debe.
- Comparte información y opiniones delicadas con quien no corresponde.

3. Cuando no es un problema:

- Sabe hacer las cosas políticamente y sin ruido.
- Sabe captar la naturaleza de las personas y los grupos; sabe qué les afecta.
- Modifica el enfoque cuando encuentra resistencia.
- Mantiene las confidencias en secreto.
- Puede sobreponerse a situaciones difíciles sin que estas lo afecten.
- Utiliza múltiples maneras de hacer las cosas.
- Se adapta a la realidad de la situación política.
- Aconseja a otras personas sobre enfoques políticos.
- Generalmente sabe la forma correcta de decir y hacer las cosas.

4. Posibles causas

- Es competitivo con sus compañeros.
- No sabe interpretar bien a los demás o sus intereses.
- Puede ser demasiado cándido cuando quiere congraciarse.
- Puede compartir información incorrecta/delicada.
- Malinterpreta el concepto de agudeza política.

- No tiene paciencia con el debido proceso.
- Poco control de sus impulsos.
- Pocas habilidades interpersonales.
- Mal negociador.
- Se lo considera un protector ruidoso.

5. Algunas soluciones:

1. ¿No se puede contener? Esfuércese para dominar sus impulsos. Muchas personas tienen problemas a nivel político porque les resulta difícil no revelar información. No es que no supieran que estaban a punto de revelar algo que iba a causar un escándalo, simplemente tienen poco dominio de sus impulsos. Dicen casi todo que se les ocurre decir. Incluso, es posible que otras personas en el mismo salón o en la reunión estuvieran pensando lo mismo. La diferencia está en que ellos no lo expresaron. Cuando revela todo antes de pensar en las consecuencias a nivel político, mucho de lo que se dice le causará dificultades y se considerará inadecuado. Una de las reglas a seguir es dejar a los demás hablar primero antes de expresar lo que tiene en mente.

2. ¿El humor está visto cómo ofensivo? Hágalo con buen gusto. Muchos se meten en problemas políticos por su humor. Los tiempos han cambiado. La demografía de los lugares de trabajo ha cambiado. El humor, que anteriormente se consideraba bien, ahora

es políticamente inaceptable y posiblemente contrario a la ley. Las pautas son simples. Absténgase de usar humor que lastima o humilla a los demás. No utilice ningún tipo de humor que suponga prejuicios, como comentarios raciales, ridiculiza la discapacidad o aspecto físico de una persona o humor sexista. Todo humor crítico y sarcástico es inaceptable. Esto no significa que se deba evitar el humor en el lugar de trabajo. El humor puede tener impacto positivo. Libera el estrés, estimula el pensamiento creativo, aumenta la productividad. Aliente el humor procedente.

3. ¿Quiere evitar la política? evalúe su actitud hacia la política. Muchas personas confunden los términos “agudeza política” con “ser político”. Cuando alguien lo critica por no ser político, usted podría interpretarlo como que es el “mal político”. Ser el mal político significa que no se puede confiar en usted. Ser el mal político significa decir una cosa y hacer otra. Significa ser astuto y calculador. Tener agudeza política significa decir y hacer lo que las personas a su alrededor consideran apropiado y sensato. Se trata de un conjunto de normas con las que la mayoría de las personas estaría de acuerdo. Tener agudeza política significa que uno puede negociar con otros y realizar algo con un mínimo de dificultad y sin provocar reacciones negativas innecesarias por parte de los demás.

4. ¿Está estancado con un enfoque predecible? Adáptese a la situación y a la audiencia. En todas

las culturas u organizaciones existen varias formas de hacer las cosas. Puede utilizar una táctica directa. Puede elegir primero un aliado. Puede enviar un sustituto más aceptable que usted. Algunas de estas tácticas son más eficaces y aceptables que otras. Algunas personas tienen dificultades porque tratan todas las situaciones por igual. No investigan para encontrar la forma más eficaz de realizar el trabajo en diferentes situaciones. Las personas con agudeza política actúan desde afuera hacia adentro; audiencia, persona, grupo, organización. Seleccionan su ritmo, estilo, tono y tácticas en base a una evaluación de lo que podría ser mejor en cada situación. Todos tenemos varias formas de actuar si así lo deseamos. Son los magos que saben un solo truco los que se meten en problemas políticos porque no adaptan lo que dicen y hacen a cada audiencia.

5. ¿Es demasiado honesto? Decida si la franqueza es apropiada. La franqueza puede ser un requisito indispensable para la gestión en una reunión a las 9 de la mañana, pero también puede ser políticamente inaceptable e imprudente en una reunión a las 10 de la mañana. Muchas personas se meten en problemas políticos debido ya sea a su franqueza, que termina hiriendo a los demás o provocando dificultades, como, por el contrario, por poca franqueza y aparentan ocultar algo importante. Muchos dicen con frecuencia, “Solo digo lo que pienso. Siempre he tenido la convicción de decir exactamente lo que pienso. No me importa lo que pase. Si no les gusta, no debieron habérmelo

preguntado “ Aunque esto puede resultar en excelentes calificaciones de integridad, fracasaría en la prueba de agudeza política. Cada situación se debe analizar con a escala de la franqueza ¿Están presentes las personas apropiadas? ¿Es este el mejor momento de ser franco? ¿Debería dejar que otro empiece primero? ¿Tuvo el presentador que pidió franqueza realmente la intención de que lo seamos?

6. ¿No conoce a los actores clave? Investigue sobre la política de la organización. ¿Sabe quiénes son las personas influyentes en la organización? ¿Quiénes son los principales protectores que controlan los recursos, la información y las decisiones? ¿Quiénes son los guías y los ayudantes? Conózcalos mejor. Vaya a almorzar con ellos. ¿Quiénes son los que más se resisten y los que más obstaculizan? Trate de evitarlos, dé un paso al costado o haga las paces con ellos. Cada laberinto tiene su solución. Tener agudeza política significa encontrar el camino más corto por el laberinto de la organización.

7. ¿Comparte demasiado? Asegúrese de que los comentarios sean relevantes y apropiados. ¿Comparte con las demás cosas que no son apropiadas para consolidar una relación, obtener algo que necesita, sentirse privilegiado en la organización o, simplemente, porque no lo ha pensado bien? Preste atención a lo que dice y pregúntese lo siguiente: “¿Por qué estoy diciendo esto? ¿Esta solucionando el problema? ¿Necesitan realmente los demás saber esto? ¿Puede esto ir en

contra de la reputación de alguien y será obvio dónde obtuve la información? ¿Estoy revelando el nombre de alguien que no debería? ¿He identificado los hechos como hechos y las opiniones como opiniones? ¿Se considerará esto como una queja, cotilleo o humillación para otra persona o grupo? En el peor de los casos, ¿cómo podría utilizar esta persona esta información en modo que se reflejara negativamente en mí?”. Por lo general, puede ser tan franco como quiera si los comentarios se refieren a temas o problemas específicos, si no traiciona la confianza de alguien y si se puede confiar en la persona a la que brinda la información

8. ¿Habla sobre los demás? Absténgase del chisme. Muchas de las dificultades a nivel político son el resultado de compartir puntos de vista privados sobre los demás en el lugar inadecuado y con personas no aconsejables. Se cosecha lo que se siembra. En las organizaciones cerradas, las personas en seguida se enteran de lo que ha dicho de ellas. Si tiene problemas con esto, lo mejor que se puede hacer es nunca compartir información negativa sobre otra persona, a no ser que esté haciendo una evaluación formal en la organización.

9. ¿Se relaciona con los ejecutivos? Acérquese a la alta gerencia con sumo cuidado. En el caso especial de tener que tratar con la alta gerencia, la sensibilidad es alta, el egocentrismo es grande y las tensiones pueden ser intensas. Existen muchas oportunidades para

expresarse o actuar de forma que podría considerarse poco juicio político. Por lo general no hay una segunda oportunidad para causar una primera buena impresión. Planifique su enfoque cuidadosamente. Considere qué es lo que está buscando su audiencia. Sea respetuoso con su tiempo. Comparta información en forma clara y concisa. Exprese las opiniones con tacto. Practique su mensaje con antelación. También puede resultar valioso hablar con colegas experimentados acerca de las sensibilidades, prioridades y preferencias de la alta gerencia. ¿Cuáles son las cuestiones más candentes para ellos? ¿Qué inconvenientes necesita evitar? ¿Cómo puede ajustar su estilo para relacionarse con ellos de la manera más efectiva posible?

10. ¿Tiene un punto de vista firme? Modere su defensa y argumente las razones del plan de negocios. Por regla general, a los protectores “duros” no les va bien en las organizaciones porque sus perspectivas se consideran rígidas y limitadas. Para evitar que lo consideren así, ponga en primer plano la organización o el negocio. Sea menos definitivo de lo que realmente es para que los demás tengan lugar para sentirse más cómodos y puedan acordar y negociar con usted. Las personas que tienen dificultad con esto tienden a exponer las cosas de una manera tan tajante que los demás se sienten incómodos y no pueden salvar las apariencias, aun cuando estén de acuerdo con más del 50 % de lo que les está planteando.

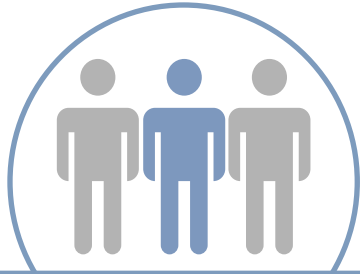
6. Tareas desde tu rol:

- Integre sistemas, procesos o procedimientos diversos en unidades descentralizadas y/o dispersas.
- Gestione la relación entre los consultores y la organización en una tarea crítica.
- Prepare y presente una propuesta de cierta importancia a la gerencia superior.
- Dirija la asignación de espacio de oficina en una situación de controversia.
- Trabaje en un equipo que esté decidiendo a quién mantendrá y a quién dejará ir en situaciones de despido, cierre, reestructuración o fusión.

7. INVESTIGUE MÁS...

- Bradberry, T., & Greaves, J. (2005). *The emotional intelligence quick book*. New York, NY: Fireside.
- Brandon, R., & Seldman, M. (2004) *Survival of the savvy: High- integrity political tactics for career and company success*. New York, NY: Free Press.
- Buchanan, D. A. (2008). You stab my back, I'll stab yours: Management experience and perceptions of organizational political behavior. *British Journal of Management*, 19, 49-65.
- Buchanan, D. A., & Badham, R. (2008). *Power, politics, and organizational change: Winning the turf game*. London, England: Sage.
- Cashman, K.(2008). *Leadership from the inside out* (2nd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- de Janasz, S. C., Dowd, K. O., & Schneider, B. Z. (2008). *Interpersonal skills in organizations* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Dimitrius, J., & Mazarella, M. C. (2008). *Reading people: How to understand people and predict their behavior: Anytime, anyplace*. New York, NY: Ballantine Books.
- Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). An examination of leader political skill and its effect on ratings of leader effectiveness. *Leadership Quarterly*, 15, 537-551.
- Fritz, S. M., Lunde, J. P., Brown, W., & Banset, E. A. (2004). *Interpersonal skills for leadership* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ Prentice Hall.
- Harvard Business School Press. (2008). *Managing up*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Hawley, C. F. (2008). *100+ Tactics for office politics* (2nd ed.). New York, NY: Barrons Educational Series.
- Kissinger, H. (1994). *Diplomacy*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Klaus, P. (2007). *The hard truth about soft skills: Workplace lessons smart people wish they'd learned sooner*. New York, NY: HarperCollins.
- McIntyre, M. G. (2005). *Secrets to winning at office politics: How to achieve your goals and increase your influence at work*. New York NY: St. Martin's Press.
- Ranker, G., Gautrey, C., & Phipps, M. (2008). *Political dilemmas at work: How to maintain your integrity and further your career*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.



INCAPACIDAD PARA FORMAR EQUIPOS

Tratar con las personas individualmente, en lugar de con todo el equipo; al resolver problemas y recompensar el éxito.

“Una gran persona atrae a grandes personas y sabe cómo hacer que se mantengan unidas.”

-Johann Wolfgang von Goethe – Poeta, científico u diplomático alemán-

1. ¿Qué significa?

Es realmente gratificante ser miembro de un equipo de alto desempeño y que funcione bien. Los equipos que funcionan bien pueden lograr una mejor producción que la suma colectiva de lo que cada miembro podría lograr individualmente. La mayoría de las personas elegirían trabajar para un jefe que fuera capaz de formar un equipo que funcione bien.

2. Cuando es un problema:

- No cree mucho en el valor de los equipos
- No mantiene la unidad del grupo para llevar a cabo la tarea
- No resuelve los problemas con el equipo.
- No comparte el crédito por los éxitos.
- No celebra los logros
- No fortalece el espíritu del equipo.
- Trata a las personas como a una serie de individuos más que como a un equipo.

3. Cuando no es un problema:

- Usualmente trabaja en equipo.
- Habla en términos de “nosotros” y “el equipo” versus “Yo”
- Motiva y entusiasma a todo el equipo.
- Conduce las reuniones y procesos en forma participativa.
- Comparte con el equipo el crédito por los éxitos.
- Integra personas al equipo para fortalecerlo.
- El desempeño del grupo no sufre cuando una persona clave se marcha.
- Confía en que el equipo sabrá desempeñarse.

4. Posibles causas

- No puede establecer una causa común.
- No puede resolver el conflicto entre los colaboradores directo.
- No cree en los equipos.
- No tiene tiempo.
- No desea enfrentar el conflicto.
- Más cómodo en el relacionamiento uno a uno.
- La gente se resiste a la idea de tener un equipo.
- No administra bien su tiempo; está demasiado ocupado.
- Es demasiado serio.

5. Algunas soluciones:

1. ¿Prefiere un enfoque individualista? Encuentre el valor en los equipos. Si no cree en los equipos, posiblemente usted es un individuo fuerte que obtiene siempre excelentes resultados y al que no le gusta el alboroto y, a veces, la lentitud de los procesos de relaciones y equipos. Es muy orientado hacia los resultados y verdaderamente cree que la mejor forma de hacer eso es dirigir a una sola persona a la vez. Para contrarrestar esta forma de pensar, observe y hable con tres expertos de la formación de equipos y pregúnteles por qué dirigen de esa forma. ¿Qué consideran beneficioso sobre la formación de equipos? ¿Qué beneficios obtienen por utilizar equipos? Lea *The Wisdom of Teams* de Katzenbach y Smith. Si no puede ver el valor en los equipos, no le ayudarán mucho los consejos que se exponen a continuación

2. ¿No tiene tiempo? Hágase tiempo y coseche los beneficios. Formar equipos lleva tiempo y usted no dispone de él. Esto puede ser verdad o no. Aunque formar un equipo lleva más tiempo que dirigir a una persona a la vez, tener un equipo que funciona bien mejora los resultados, aumenta la capacidad continua de desempeño, incrementa al máximo las fortalezas colectivas y opaca las debilidades individuales y permite al gerente tener más tiempo. Porque los miembros del equipo se ayudan entre sí. Muchos gerentes piensan que formar un equipo lleva mucho tiempo y terminan dedicando más tiempo a dirigir a

cada persona individualmente.

3. ¿No es muy sociable? Enfóquese en las habilidades básicas para relacionarse con los demás. Muchos gerentes son más competentes con cosas, ideas y proyectos que con personas. Es posible que se concentren mucho en producir resultados y les sobre poco tiempo para desarrollar las habilidades de los demás. En realidad, no lleva tanto tiempo. Existe la comunicación. Las personas se sienten más motivadas y trabajan mejor cuando saben lo que está sucediendo. Quieren saber más que simplemente lo que tienen que hacer. Existe la capacidad para escuchar. Nada motiva más que un jefe que escucha, no interrumpe, no termina las frases por uno o completa las ideas por uno. Aumente el tiempo de escucha en 30 segundos por cada transacción. Existe la preocupación por los demás. Preocuparse por los demás significa hacer preguntas. Preocuparse por los demás es hacer preguntas sobre uno mismo, lo que pienso y lo que siento. Haga una pregunta más por transacción de lo que lo hace ahora

4. ¿Desea optimizar el desempeño del equipo? Estudie las características de los equipos de alto desempeño. Los equipos de alto desempeño tienen cuatro características en común: (1) Comparten una forma de pensar. Tienen una visión en común. Todos saben los objetivos y las medidas a utilizar. (2) Confían los unos en los otros. Ellos saben que otros les cubrirán las espaldas si tienen problemas. Saben

que otros miembros del equipo les darán una mano y ayudarán, incluso cuando les resulte difícil hacerlo. Saben que los demás serán honestos con ellos. Saben que los demás les plantearán los problemas en forma directa y no actuarán a sus espaldas. (3) Tienen el talento colectivo para hacer el trabajo. Aunque ningún miembro tenga todas las calificaciones, todos juntos pueden realizar el trabajo. (4) Saben cómo operar en forma eficiente y efectiva. Tienen buenas habilidades de equipo. Organizan reuniones efectivas. Tienen formas eficientes de comunicarse. Tienen maneras de resolver conflictos internos.

5. ¿Quiere aumentar las probabilidades para que el equipo sobresalga? Inspire al equipo. Siga las reglas básicas para servir de inspiración para otras personas como se indica en libros clásicos como *People Skills* de Robert Bolton o *Thriving on Chaos* de Tom Peters. Comunique a los demás que lo que hacen es importante, agradézcales, ofrézcales y pídale ayuda, deles libertad de acción para hacer su trabajo, proporcióneles diferentes tipos de tareas, “sorpréndalos” con proyectos enriquecedores e interesantes, demuestre interés en la carrera profesional de su personal, adopte una actitud de aprendizaje con los errores, celebre los éxitos, establezca medidas aceptadas y visibles de rendimiento y así sucesivamente. Trate de que todos participen en la formación del equipo, de modo que se sientan responsables por los resultados.

6. ¿No está seguro de como asignar las funciones al

equipo? permita que las funciones de cada uno de los miembros del equipo evolucionen naturalmente. Fortalezca las relaciones. Aunque algunos se resistan, incluido quizás usted, las fiestas, las noches de juegos, los días de campo y otras salidas ayudan a fortalecer la cohesión del grupo. Permita que las funciones que desempeñe cada persona evolucionen naturalmente en vez de especificarlas según las descripciones del puesto de trabajo. Los resultados de algunas investigaciones indican que las personas tienden a cumplir naturalmente ocho funciones y que los equipos exitosos no son aquellos donde todos hacen lo mismo. Los miembros de los equipos con éxito se ayudan entre sí y solamente algunas veces demandan que todos participen en actividades idénticas.

7. ¿Desea saber secretos para formar equipos? Dele y otorgue responsabilidades a los demás. Lo mejor para la evolución del equipo, es proporcionar a los miembros proyectos difíciles de realizar, ofrecerles los recursos para realizarlos y la autoridad para tomar decisiones. Delegar aumenta la motivación, le deja mas tiempo libre para hacer otras cosas y logra que se haga más trabajo. Delegar puede dar miedo al comienzo. Probablemente, la primera vez no lo harán tan bien como usted. Pero con coaching y apoyo aprenderán y, eventualmente, lo harán tan bien como usted o incluso mejor.

8. ¿Está enfocado en el individuo? Refuerce el poder de las palabras y las recompensas. Use “nosotros” en

vez de “yo”. Use “equipo ‘nosotros’ “juntos” y palabras similares. Diga “vamos a” Reunámonos. Podemos hacerlo. Estamos todos juntos en esto. Demuestre que piensa en el equipo. ¿Habla en términos de equipo y después recompensa a individuos? Premie más al equipo siempre que pueda. Ofrezca dinero como incentivo y distribúyalo equitativamente entre los miembros del equipo. Establezca objetivos para el equipo con sus correspondientes premios.

9. ¿El equipo está estancado en la rutina? Cree un clima de innovación y experimentación. No prescriba cómo se debe hacer todo. Se debe dar tanta libertad como sea posible para realizar el proyecto. Los resultados de los estudios hechos sobre el tema han demostrado que las personas trabajan más y son más eficientes cuando tienen opciones. Anímelos a que hagan experimentos rápidos. La mayoría de las innovaciones y los experimentos fracasarán, por consiguiente, aconséjeles que adopten una actitud de aprendizaje hacia los errores y fracasos.

10. ¿Necesita una perspectiva externa? Encuentre un coach para el equipo. Debido a que un coach es una persona que no pertenece al equipo, puede ayudarlo objetivamente a solucionar problemas y a proporcionarle retroalimentación para evitar algunas de las tentaciones que pueden desmoralizar al equipo. El coach del equipo podría ser un colega de Recursos Humanos o un profesional externo especializado en coaching.

6. Tareas desde tu rol:

- Dirija a un grupo de personas de escasos comportamientos o bajo desempeño para que hagan una tarea que no podría hacer solas.
- Dirija a un grupo de personas que sean mayores y/o más experimentadas que usted para llevar a cabo una tarea.
- Forme un equipo de personas diversas para realizar una tarea difícil.
- Dirija a un grupo de personas involucradas en un proyecto para resolver un problema o un proyecto de cambio total.
- Forme un grupo de trabajo multifuncional para solucionar un tema o problema de negocios que tengan en común.

7. INVESTIGUE MÁS...

- Capretta, C. C. Eichinger R. W. & Lombardo; M. M. (2009). Fyi for teams (2nd ed.) Minneapolis, MN: Lominger International: A Korn Ferry Company.
- Duarte, D. L., & Snyder, N. T.(2006). Mastering virtual teams: strategies, tools, and techniques that succeed (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dyer: W. G. Dyer, W. G. Jr. & Dyer, J. H. (2007). Team building: "proven

strategies for improving team performance (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Gibson, C. B., & Cohen, S. G. (Eds.). (2003). Virtual teams that work Creating conditions for virtual team effectiveness. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Guttman, H. M. (2008). Great business teams. Cracking the code for standout performance. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

- Hackman, J. R. (2002). Leading teams: Setting the stage for great performances. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Halverson, C. B., & Tirmizi, S. A. (Eds.). (2008). Effective multicultural teams: Theory and practice (Series: Advances in group decision and negotiation, Vol. 3). New York, NY: Springer.

- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2003). The wisdom of teams. Creating the high-performance organization. New York, NY: HarperBusiness.

- Klann, G. (2004). Building your team's morale, pride, and spirit. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

- Leigh, A., & Maynard, M. (2002). Leading your team: How to involve and inspire teams. Yarmouth, ME: Nicholas Brealey.

- Lencioni, P. (2005). Overcoming the five dysfunctions of a team: A field guide for leaders, managers, and facilitators. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Parker, G. M. (2008). Team players and teamwork: New strategies for the competitive enterprise (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Robbins, H., & Finley, M. (2000). The new why teams don't work-What goes wrong and how to make it right. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

- Thompson, L. L. (2004). Making the team: A guide for managers (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

- Van Ness, G., & Van Ness, K.(2003). Being there without going there: Managing teams across time zones, locations, and corporate boundaries. Boston, MA: Aspatore Books.

