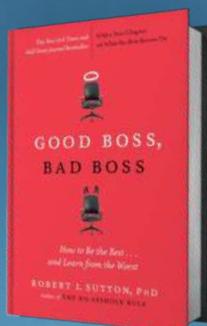


CÓMO VOLVERTE UN BUEN JEFE



Contenido inspirado en el libro en inglés
“Good Boss, Bad boss” de Robert I. Sutton



EXTRACTOS es un esfuerzo educativo para estimular el desarrollo personal. Extraemos la esencia útil de libros en inglés y escribimos en español un extracto de aplicación práctica

Este contenido es producto de una interpretación independiente y análisis propio de los editores de EXTRACTOS, respetando las leyes de propiedad intelectual. Cada extracto es una creación original protegida por derechos de autor. Está prohibida la reproducción y distribución abierta de este contenido sin autorización expresa

¿Crees que eres un[a] buen[a] jefe[a]? ¿Eres consciente de tus puntos débiles y cómo mejorarlos? ¿Tienes claro que tu éxito es relativo y depende de cómo te perciben los demás y esa percepción depende de cómo tratas a tu gente?

En este extracto se abordan temas como la confianza, la comunicación, cómo tomar decisiones difíciles y las mejores prácticas de grandes líderes

Robert I. Sutton es profesor de ciencias administrativas en la Escuela de Ingeniería de la Universidad de Stanford e investigador en el campo de la administración basada en evidencia. Es un experto en comportamiento organizacional

Sutton tiene un doctorado en psicología organizacional de la Universidad de Michigan y es un exitoso profesor y escritor. Ha sido catedrático en la Escuela de Negocios Haas de la Universidad de California, Berkeley

5 PRACTICAS GANADORAS DE LOS MEJORES JEFES

Los[as] mejores jefes[as] (según numerosas investigaciones) adoptan cinco prácticas ganadoras, las cuales llevan a una acción efectiva:



1

Promueven la autonomía

Los(as) jefes(as) efectivos(as) saben que por lo general es mejor dar libertad de decisión y acción a su gente. Vigilar demasiado a las personas muchas veces daña el rendimiento en lugar de mejorarlo

Pregúntate: ¿Estás monitoreando obsesivamente y micro gestionando cada movimiento que hacen tus colaboradores?



2

Metas en porciones digeribles

Las pequeñas victorias son el mejor camino. Los(as) buenos(as) jefes(as) parten las grandes metas en una secuencia de pasos manejables. Con ello se toman mejores decisiones, se reduce la angustia y se mantiene la motivación

Pregúntate: ¿Sueles proponer grandes metas y estrategias sin ayudar a las personas a dividirlas en pedazos pequeños?



3

Cuidar a la Gente es Rentable

Cuidar a la gente por lo general es más efectivo que cuidar las ganancias. Los(as) mejores jefes(as) protegen obstinadamente a su gente y luchan en nombre de su gente, incluso cuando hacerlo tenga un costo personal

Pregúntate: ¿Consideras demasiado problemático o arriesgado defender los recursos que necesita tu equipo o luchar contra la idiotez de tus superiores?

BUENAS JEFATURAS SON BUEN NEGOCIO

Cuando hay buenos(as) jefes(as) las organizaciones se benefician así:



Mayor satisfacción laboral

Altos índices de retención

Mayor productividad

Mayor rentabilidad

EQUILIBRIO ENTRE EL RENDIMIENTO Y LA HUMANIDAD

Los(as) mejores jefes(as) equilibran el desempeño (exigencia) y la humanidad (empatía), trabajando incansablemente hacia dos objetivos:

1

Rendimiento

¿Contribuyes para ayudar a las personas a tener un alto desempeño?



2

Humanidad

¿Haces todo lo posible para ayudar a las personas a sentir dignidad y orgullo?



4

La persistencia conquista metas



La determinación, por lo general, te hará llegar a tu meta. Los(as) buenos(as) jefes(as) promueven la persistencia. Son obstinados(as) pero pacientes, presionando y creando urgencia en todos, sin estresar ni exasperar

Pregúntate: ¿Buscas curas instantáneas, tratas la vida como una emergencia tras otra y te rindes cuando las cosas se ponen difíciles?

5

Claridad en la Comunicación



Los ambientes tóxicos nacen de malas jefaturas, pero también cuando las jefaturas se comunican mal. Cuando hay ambigüedad, confusión o vacíos en la comunicación, pueden nacer ambientes tóxicos

Pregúntate: ¿Pones atención a cómo los vacíos o malas interpretaciones pueden distorsionarse o magnificarse en la mente de los colaboradores?

ACTÚA COMO LÍDER

Mira cinco ejemplos de acciones o reacciones que te hacen ver como un verdadero[a] líder:

- 1 Cuando tu gente sugiera una idea, responde con entusiasmo
- 2 Despide o degrada a los charlatanes intelectuales y explica porqué
- 3 Repite cosas sencillas que poco a poco influencien conductas
- 4 Desecha prácticas que son una pérdida de tiempo o destructivas
- 5 Ten colaboradores valientes y sensatos que te cuestionen



4 FORMAS DE CONSTRUIR CREDIBILIDAD



Actúa como si tuvieras el control

Hay que serlo y parecerlo. A veces, aun cuando no tienes el control, debes mostrarte seguro[a]. La confianza es contagiosa y aumenta tus probabilidades de éxito. Aprende cómo transmitir confianza a través de la enseñanza



02. No demuestres tener dudas

Las decisiones definitivas facilitan que las personas sepan qué hacer. No vaciles, di sí o no. Si no tienes certeza, ofrece estudiar la situación y regresa pronto con una respuesta. Trasmitir certeza es altamente constructivo



03. Reparte generosamente el crédito

Dale a tu gente mucho crédito y toma para ti la menor cantidad posible. Obtienes crédito de todos modos si tus colaboradores se lucen. Ganas más ante tu gente y tus superiores con autenticidad, modestia y generosidad



04. Reconoce tus culpas y/o responsabilidades

Negarse a aceptar una culpa y señalar a los demás puede ayudarte a mantener tu trabajo por un tiempo, pero a la larga es contraproducente. El(la) líder siempre es responsables de lo que hace su equipo. Evita repartir culpas y juzgar a otros



Frases de Robert I. Sutton

“Los(as) mejores jefes(as) bailan al borde del exceso de confianza, pero una buena dosis de humildad les salva de volverse arrogantes y testarudos”

“Los(as) buenos(as) jefes(as) son muy conscientes de que las personas que saben más, a veces son las menos extrovertidas y agresivas”

“Los(as) buenos(as) jefes(as) no solo obtienen más de su gente y lo hacen de manera más civilizada; atraen y retienen a las mejores personas”

PROMUEVE LA SEGURIDAD

La seguridad psicológica es la clave [según las investigaciones más recientes] para crear un lugar de trabajo donde las personas puedan tener la confianza suficiente para actuar sin temor a ser ridiculizadas, castigadas o despedidas

- Admite tus debilidades ante ti mismo(a) y ante los demás
- La calidez y comprensión ayudan a tu gente a sentirse bien
- Crea un ambiente donde se puedan compartir sugerencias
- Reta a tus colaboradores(as) a tomar acciones anticipadas
- Invita a tus colaboradores(as) a tomar decisiones por su cuenta
- Inicia debates constructivos alrededor de ideas
- Abre los espacios para probar nuevas ideas o sugerencias
- Lucha por lo que crees, pero acepta la derrota con gracia
- Haz preguntas, escucha y pide ayuda [sin exigir participación]
- Aprende nuevas destrezas para superar tus puntos débiles
- Estimula a tus colaboradores a tomar riesgos
- Nunca hagas sentir mal ni denigres a alguien por equivocarse
- Utiliza cada equivocación para el aprendizaje y el crecimiento
- Transmite empatía, compasión y aprecio con pequeños gestos



CÓMO TOMAR DECISIONES DIFÍCILES

Todo(a) líder debe hacer cosas que molestan y lastimen a las personas en algunas situaciones. Es tu trabajo emitir reprimendas, despedir personas, negar solicitudes de presupuesto, transferir empleados e implementar fusiones y cierres

No demores las decisiones y acciones dolorosas. Hazlo rápido

No dediques tiempo a pensar cómo te juzgarán los(as) demás. Es tu trabajo

Comunica el proceso y justificación de las decisiones difíciles

Explica pronto y con frecuencia porqué es necesario el “trabajo sucio”

Nunca humilles o hables mal de las personas víctimas del “trabajo sucio”

Evita acciones mezquinas para vengarte de quienes toman represalias



FORMA EQUIPOS FUNCIONALES



Puedes seleccionar y generar colaboradores que no solo produzcan espléndidos resultados en solitario, sino que también saquen lo mejor de los demás

- 1 Selecciona personas con trayectorias de genuina cooperación
- 2 Sé cauteloso(a) en que nadie se sienta que es “la estrella”
- 3 Ten en tu equipo personas energizantes que contagien carisma
- 4 Deshazte de empleados negativos, no dejes que afecten a tu equipo
- 5 Muestra un poco de bondad y vulnerabilidad
- 6 Confía en que cosas buenas le sucederán a tu gente y exprésalo

OTROS CINCO CONSEJOS PRÁCTICOS

- 1 Anima a todos a discutir. Silencia suavemente a las personas que hablan demasiado e invita a los que guardan silencio a participar
- 2 Cuando te des cuenta de que has tratado mal a las personas, discúlpate y reconoce a los testigos que tus acciones fueron inaceptables
- 3 Ten cuidado con el correo electrónico. Recuerda lo fácil que es recurrir a palabras de enojo e insensibilidad, o herir a los demás al usar un medio impersonal
- 4 No discutas mientras generas ideas o soluciones: haz que sea seguro para las personas sugerir ideas locas o controversiales
- 5 Comienza y termina las reuniones a la hora indicada y mantenlas cortas. Así le demuestras a tu gente que valoras su tiempo

