

IMPULSANDO EL DESEMPEÑO EN EL LUGAR DE TRABAJO A TRAVÉS DE CONVERSACIONES DE ALTA CALIDAD



Las conversaciones son el elemento vital del liderazgo. Cuando los líderes saben mantener buenos diálogos, hacen mucho más que comunicarse de forma efectiva: impulsan mejores resultados empresariales.

Durante más de 40 años, DDI ha llevado a cabo cientos de estudios. De una forma u otra, todos nuestros esfuerzos se han dirigido a hacernos la misma pregunta fundamental: ¿qué constituye un liderazgo exitoso? Hemos aprendido cuáles competencias lo predicen y, por otra parte, cuáles facetas de la personalidad inhiben el desempeño. También hemos identificado los retos que se avecinan para los líderes del mañana.

¿Qué hace un buen líder? Promueve la innovación, mantiene las necesidades del cliente como su principal prioridad, desarrolla estrategias a largo plazo, toma innumerables decisiones y, quizá lo más importante, desarrolla el talento futuro.



Fue fundada en 1970, en Pensylvania, Estados Unidos. Sus áreas de especialidad son administración de perfiles de éxito, selección y assessment, desarrollo del liderazgo y de la fuerza de trabajo, administración de la sucesión y del desempeño. Fue nombrada como una de las "10 Mejores Medianas Empresas para Trabajar en Estados Unidos" por el Instituto Great Place to Work y Entrepreneur por segundo año consecutivo.
www.ddiworld.com.mx

Éstos son los qué del liderazgo, pero, ¿cuáles son los cómo? En todas nuestras investigaciones destaca un tema central: poco de lo que logran los líderes, lo hacen solos. Un liderazgo excelente depende en gran parte de las docenas de conversaciones que los líderes mantienen diariamente, con empleados, accionistas, clientes, proveedores y otros.

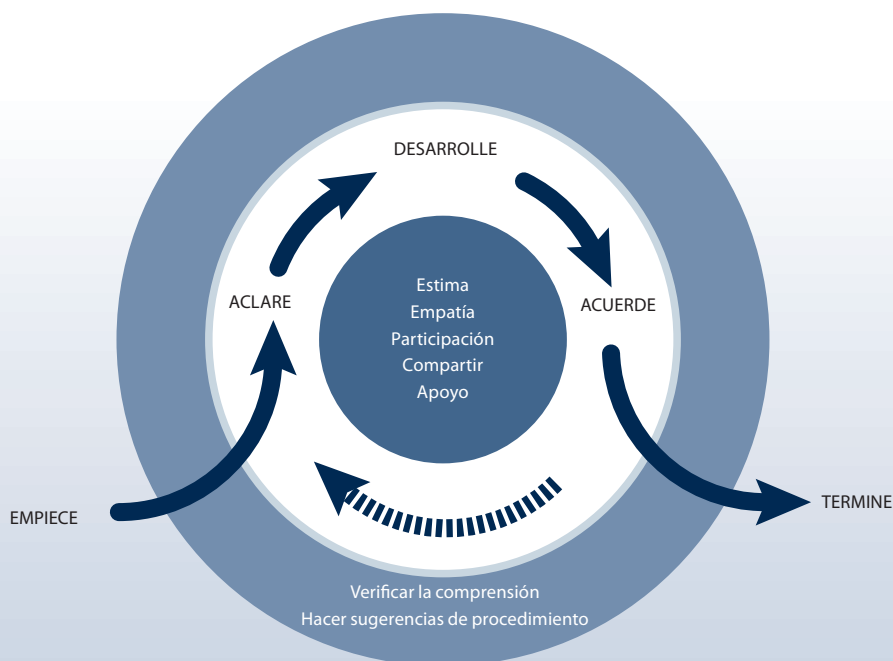
LAS HABILIDADES QUE NECESITAN LOS LÍDERES PARA LAS CONVERSACIONES EFECTIVAS

Los humanos somos seres sociales. En nuestra vida diaria y en el trabajo interactuamos constantemente los unos con los otros, puede que sea cara a cara, por teléfono, por correo electrónico o enviando textos.

La forma en que tratamos a los demás y cómo nos comunicamos con ellos tiene un impacto para bien o para mal. Así que, ¿cuáles son las habilidades necesarias para llevar a cabo interacciones efectivas diariamente?

Durante más de 40 años en los que hemos evaluado el talento, llevado a cabo investigaciones y creado programas de desarrollo, determinamos que existe un conjunto de habilidades que

LAS HABILIDADES ESENCIALES DE INTERACCIÓN



todos necesitan dominar, a fin de crear relaciones exitosas y sacar adelante el trabajo. Llamamos a estos comportamientos Habilidades Esenciales de InteracciónSM.

LAS HABILIDADES ESENCIALES DE INTERACCIÓNSM

Son una amplia gama de interacciones que definen un rol de liderazgo, e incluyen lo siguiente:

- ◆ Dirigir juntas de equipo.
- ◆ Ofrecer entrenamiento.
- ◆ Buscar la participación de las partes interesadas en las decisiones clave.
- ◆ Escuchar a los clientes.
- ◆ Liderar cambios fundamentales.
- ◆ Influenciar la dirección de una nueva estructura.
- ◆ Delegar tareas y proyectos.
- ◆ Celebrar debates sobre el desempeño.

Las Habilidades Esenciales de InteracciónSM representan comportamientos clave que sustentan la eficiencia de los líderes. Éstos están alineados con dos clases de necesidades que las personas tienen durante una conversación:

Prácticas: lograr un resultado productivo.

Personales: ser valorado, apoyado, comprendido y ser partícipe.

NECESIDADES PRÁCTICAS – LINEAMIENTOS DE INTERACCIÓN

Los líderes pueden cubrir las necesidades prácticas y estructurar la discusión al usar cinco lineamientos de interacción. Éstos, que forman un proceso del mismo número de pasos, proveen una ruta directa para la discusión, la cual llevará a los líderes hacia resultados claros y acordados:

Empiece: asegura que las discusiones tengan un propósito claro y que todos comprendan la importancia de lograrlo.

Aclare: hay dos tipos de información a recopilar en este paso: 1) datos y cifras, y 2) problemas e inquietudes. Ambos son de importancia crítica para definir un panorama completo de la situación.

Desarrolle: al desplegar ideas es importante formular preguntas, e incluir a los demás en el proceso. Lo más probable es que los líderes tengan opiniones acerca de qué hacer y deben compartirlas. Sin embargo, tienen que dar igual importancia a solicitar las de otros.

Acuerde: los líderes y las personas que participan en la conversación deben convenir un plan para dar seguimiento a las ideas que se de-

Existe un conjunto de habilidades que todos necesitan dominar para poder crear relaciones de forma exitosa y sacar adelante el trabajo.



sarrollaron y para apoyar a las personas que emprenderán la acción. **Termine:** es la última oportunidad para verificar si todos han comprendido claramente los acuerdos, los siguientes pasos y que están comprometidos a darles seguimiento.

NECESIDADES PERSONALES – PRINCIPIOS CLAVE

Éstas se abordan por medio de los principios clave, que ayudan a los líderes a evitar riesgos, aprovechar las oportunidades y hacer que los demás se sientan valorados, comprendidos, involucrados y apoyados durante el proceso. Los cinco principios clave son:

- ◆ Mantener o incrementar la autoestima, al ser específico sobre lo que hace la gente y por qué importan sus contribuciones.
- ◆ Escuchar y responder con empatía, demostrando que se comprenden los hechos y los sentimientos que se expresan.
- ◆ Pedir ayuda y alentar la participación, al formular preguntas para desencadenar las ideas de todos.
- ◆ Compartir pensamientos, sentimientos y motivaciones, para crear confianza y establecer un contexto.
- ◆ Dar apoyo sin quitar la responsabilidad, para desarrollar un sentido de compromiso y de rendición de cuentas.

El autor

Javier Gómez Díaz es Director General de DDI México, Inc. Es Ingeniero Químico por la Universidad Metropolitana de México.

La investigación de DDI ha demostrado de forma consistente que el perfeccionamiento en el uso de estas habilidades lleva a un mejor desempeño. Desgraciadamente, las mismas investigaciones demuestran que la mayoría de los líderes no cuentan con estas capacidades fundamentales de interacción.

En nuestro reciente estudio de la fuerza laboral, *Lecciones para Líderes de las Personas que Importan: cómo ven a sus líderes los empleados alrededor del mundo*, el 60% de los trabajadores indicaron que su líder, por lo menos algunas veces, hiere su autoestima, mientras que un tercio de los encuestados dijo que su líder no permanece tranquilo y constructivo al discutir un problema.

¿POR QUÉ LAS INTERACCIONES SALEN MAL?

En algún punto de sus carreras a la mayoría de los líderes les ha tocado estar del lado receptor de una mala conversación. Debido a esto, pueden reconocer las características de una buena y una mala plática.

Sin embargo, como demuestran los datos de evaluación de DDI, muchos líderes tienen dificultades para poner en práctica estos comportamientos de forma consistente y deliberada cuando se necesitan. Las razones de que esto suceda son:

- ◆ Algunos líderes simplemente no cuentan con los marcos de referencia, las habilidades y las herramientas fundamentales (como las Habilidades Esenciales de InteracciónSM) para facilitar las discusiones efectivas.
- ◆ Otros pueden no conocer, o no estar conscientes de sus características personales, las cuales quizá desvían sus intenciones, o su enfoque. Por ejemplo, un líder con una fuerte predisposición hacia la confianza en sí mismo puede sobrevalorar sus propias ideas y no buscar la participación o las opiniones de los demás. Sobreutilizar estas tendencias puede descarrilar una conversación. Mientras que los descarriladores juegan un papel importante en el fracaso de los líderes *senior*, pueden causar estragos a cualquier nivel.



Escanee el código para ver un video sobre los descarriladores en los ejecutivos.



Escanee el código para ver un video sobre el estudio mencionado en este artículo.