



Cómo aprovechar tus fracasos profesionales



Por qué no vas a lograr tener una gran carrera profesional

En esta divertida y muy directa charla, Larry Smith no se anda con rodeos al describir las excusas absurdas que la gente inventa para no seguir sus pasiones. (Grabado en TEDxUW.)



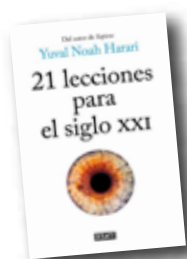
¿Debemos evaluar el compromiso de los empleados?

Medir la felicidad del personal es una industria enorme pero su utilidad no es clara.



Me Nombraron Jefe: ¿Y Ahora Qué Hago?

Ser nombrado jefe es un paso importante en la vida laboral. Pero es muy distinto a ser contribuyente individual. ¿Cuáles son las principales diferencias?



Lectura recomendada: 21 LECCIONES PARA EL SIGLO XXI / Yuval Noah Harari

Después de que Sapiens ahondara en el pasado de la humanidad y Homo Deus considerara nuestra existencia en un futuro impulsado por el diseño inteligente, 21 lecciones para el siglo XXI se detiene para centrarse en las cuestiones más importantes de nuestro presente. ¿Qué está ocurriendo ahora mismo? ¿Cuáles son los grandes retos y opciones de nuestro presente? ¿A qué debemos prestar atención?

Cómo aprovechar tus fracasos profesionales

Todos hemos fracasado en una presentación importante. Tras semanas de cuidadosa preparación y práctica, sientes que estás listo para anotar un jonrón, pero llega ese día y, por algún motivo, ninguno de tus chistes resulta gracioso, balbuceas cuando hablas de los cálculos que hiciste y la tecnología parece estar en tu contra.

La vergüenza y el golpe para tu autoestima pueden manifestarse de maneras ilimitadas —y algunas veces pareciera que lo hacen todas al mismo tiempo— y la respuesta de nuestro cuerpo al fracaso incluso puede asemejarse a la del dolor físico, según escribe Bradley Staats, profesor adjunto de la Escuela de Negocios Kenan Flagler de la Universidad de Carolina del Norte, en *Never Stop Learning: Stay Relevant, Reinvent Yourself and Thrive*.

“Respondemos de esa forma y luego nos sentimos mal de haberlo hecho, entonces tratamos de esconderlo en lugar de aprender de ello”, explicó Staats. “No deberíamos sentirnos avergonzados de la reacción. Es natural”.

Aunque la mayoría de la gente prefiere procesar el fracaso por su cuenta y pasar a otra cosa lo más pronto posible por miedo a hacer una escena o parecer poco profesional, darse tiempo para reflexionar y hablar sobre los resultados indeseados puede ayudar considerablemente a crear lugares de trabajo más agradables, de confianza y, además, productivos.

Sin embargo, primero hay que hablar de lo que sucedió.

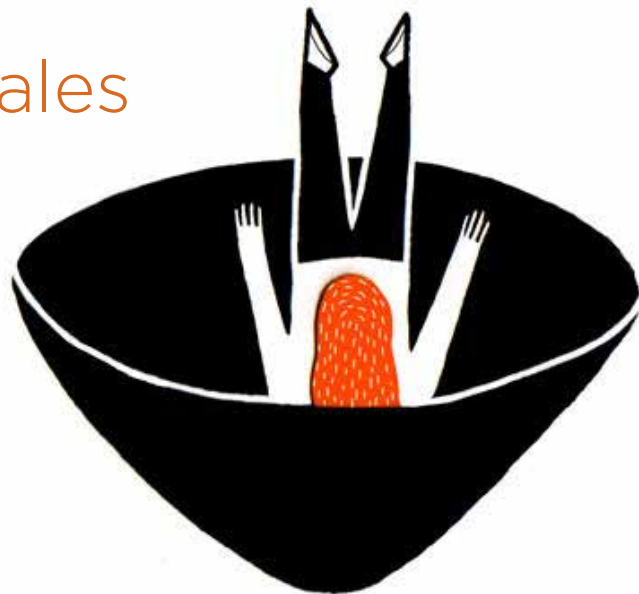
Curso básico para hablar del fracaso

Tras fracasar —ya sea en público o en privado— puede ser estresante iniciar una conversación sobre lo que ocurrió con tus compañeros de trabajo o tu jefe, en especial si te encuentras en las primeras etapas de tu carrera y no te sientes seguro de tener mucho capital profesional con el cual trabajar.

“Creo que casi todos pueden beneficiarse de compartir y escuchar otro ángulo”, comentó Tasha Eurich, una psicóloga organizacional que reside en Denver. “Es saludable preguntar qué salió mal en una reunión. Tienes que involucrar a otras personas en el proceso de aprendizaje”.

Puede resultar tentador esconderte detrás de la seguridad de alguna herramienta de comunicación grupal como Slack o en el correo electrónico, pero hablar en persona sobre el fracaso puede ser particularmente efectivo para construir relaciones más fuertes entre los colegas. La capacidad de transmitir el tono, el lenguaje corporal y otras reacciones no lingüísticas suele tener un efecto positivo y humanizador en estas conversaciones; todo eso se pierde en los correos electrónicos, explicó Staats.

También vale la pena pensar cómo hablar del incidente: una sesión con mucha palabrería y desahogo puede ser



catártica, pero también corre el riesgo de convertirse en egocéntrica o melodramática.

“En lugar de contar toda la historia de lo terrible que salieron las cosas, puedes empezar con un: ‘¿Me puedes ayudar con esto?’”, sugirió Staats. “Hemos visto que cuando haces preguntas a los demás, por lo general la mayoría verdaderamente quiere ayudar”. Agregó que al hacer la pregunta “activamos en ellos ese espíritu de ayuda”.

Además es recíproco. Cuando nuestros colegas nos hacen preguntas, es más probable que nos formemos una opinión positiva de ellos porque vemos que recurren a nosotros con humildad al percibir que nuestros conocimientos son valiosos, según Staats.

“Cuando eso ocurre, en realidad lo tomamos como un cumplido”, comentó.

Usa tus fracasos para hacer amigos

En una nueva publicación, la coautora Alison Wood Brooks, profesora asistente de la Escuela de Negocios de Harvard, descubrió que hablar sobre los fracasos puede ayudar a humanizar a la persona que comparte la experiencia al hacerla más accesible y cercana en el trabajo. Además, aumenta en general los niveles de la llamada “envidia de la buena”, que puede motivar e impulsar a los colegas a desempeñarse mejor.

Sin embargo, el enemigo de la envidia de la buena, según el artículo, es la “envidia de la mala o malintencionada”: la que sienten los demás cuando hablamos de nuestros logros con mucha más frecuencia que de nuestros momentos difíciles. Proyectar esa imagen de perfección puede ser particularmente nocivo para quienes están en posiciones de liderazgo, pues pueden ser considerados hipócritas, según descubrieron Brooks y sus colegas.

Una forma sencilla de entender esto es observar las vidas pulidas, pero poco realistas, que muchos de nosotros presentamos en las redes sociales.

“En Instagram y Facebook, la gente publica una imagen curada, resplandeciente y hermosa de sí misma, que contribuye a la creencia general de que los demás no experimentan tantos fracasos como nosotros”, manifestó Brooks.

En última instancia, los investigadores descubrieron que hablar sobre el fracaso —tanto durante como después del hecho— puede ayudar a cultivar relaciones más cercanas con los colegas.

Fracasa productivamente

Además de ayudarte a parecer más accesible y agradable, hablar sobre el fracaso y alentar a tus pares a hacer lo mismo también puede hacerte un trabajador más eficiente.

Amy Edmondson, profesora de Liderazgo y Administración en la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, ha estudiado tres tipos de fracaso: el fracaso evitable, el fracaso complejo y el fracaso inteligente.

Los dos últimos tienen el mayor potencial para promover el aprendizaje en el trabajo.

“Los fracasos complejos ocurren cuando sabemos bien qué necesita hacerse. Contamos con procesos y protocolos, pero una combinación de factores internos y externos se unen de tal forma que producen un resultado fallido”, explicó Edmondson. “Estos tipos de fracasos ocurren todo el tiempo en la atención hospitalaria, por ejemplo, en la que hay demasiada volatilidad o complejidad en el entorno, de tal modo que las cosas simplemente suceden”.

“En Instagram y Facebook, la gente publica una imagen curada, resplandeciente y hermosa de sí misma, que contribuye a la creencia general de que los demás no experimentan tantos fracasos como nosotros”.

ALISON WOOD BROOKS, PROFESORA ASISTENTE DE LA ESCUELA DE NEGOCIOS DE HARVARD

Edmondson agregó que es difícil decir quiénes son los responsables de los fracasos complejos, pero que mantenerse atento a estos tipos de errores puede ayudar a mejorar los procesos existentes.

De igual modo, el fracaso inteligente tiene lugar cuando estamos trabajando en áreas en las que no tenemos experiencia o pericia, o en áreas que son inexploradas en un sentido amplio de la industria.

“Tal vez lancemos un producto nuevo que nunca ha estado en el mercado y es un fracaso. ¡Deberíamos decirles a todos!”, aconsejó Edmondson.

Cuando un fracaso inteligente se esconde o no se menciona, otros corren el riesgo de repetir exactamente los mismos errores. ¿El resultado? Organizaciones cada vez más ineficientes que repiten los mismos errores, en lugar de aprender de ellos.

Según Sara Canaday, entrenadora ejecutiva y autora de *You — According to Them*, el aumento en la cantidad de empresas emergentes ha hecho mucho más aceptable celebrar abiertamente un fracaso inteligente.

“De repente, la gente dice cosas como: ‘Fracasa rápido o aprende de los fracasos’. Esta frase es totalmente nueva en la nomenclatura empresarial”, manifestó.

Al vincular la resiliencia a la innovación y el crecimiento, las empresas emergentes contribuyen a una cultura profesional general que enmarca el fracaso como una experiencia positiva de aprendizaje. De igual modo, muchos gerentes de contrataciones buscan cada vez más que los candidatos a un puesto de trabajo sean resilientes. Esto quiere decir que puede beneficiarte en gran medida aceptar reflexivamente la pregunta tan frecuente en las entrevistas de trabajo en la que debes hablar sobre una ocasión en la que hayas fracasado y cómo superaste el desafío.

“De repente, la gente dice cosas como: ‘Fracasa rápido o aprende de los fracasos’. Esta frase es totalmente nueva en la nomenclatura empresarial”.

**SARA CANADAY,
ENTRENADORA EJECUTIVA Y ESCRITORA**

Eurich recuerda un proceso de entrevista en el que un candidato no podía reconocer o pensar en ningún error profesional que hubiera cometido.

“Contra mi consejo, lo contrataron de todos modos”, manifestó. “Acabó siendo uno de los empleados más problemáticos tanto desde la perspectiva del desempeño como la jurídica. Es sumamente importante filtrar a la gente a nuestro alrededor con base en su disposición a hablar de sus fracasos”.

Conoce a tu público

Incluso cuando te sientas cómodo con la idea de compartir tus fracasos en el trabajo, es importante recordar que no todas las empresas tienen una cultura que dé la bienvenida o incluso tolere este tipo de apertura.

Ello no quiere decir que los empleados no puedan crear “espacios seguros” entre ellos para compartir sus dificultades. De hecho, Edmondson alienta que se haga, pero es probable que factores como la antigüedad tengan impacto en la recepción de las conversaciones sobre el fracaso.

En un artículo reciente, Brooks habló sobre el profesor de Princeton Johannes Haushofer, quien publicó un “CV de fracasos” compuesto por una larga lista de “puestos, becas y premios” para los cuales se había postulado y había sido rechazado.

Haushofer comentó que escribió por primera vez su currículum en 2010 “en respuesta a un amigo que no había obtenido algo que había solicitado, para consolarlo”.

“En 2016”, recordó, “unas personas cercanas a mí no obtuvieron una oportunidad que querían, así que lo actualicé y también se los envié. Parecía que era bien recibido, así que lo seguí actualizando”.

De hecho, la mayoría de los correos electrónicos positivos

que ha recibido desde que publicó el CV de los fracasos en su página web han provenído de estudiantes de doctorado más jóvenes, quienes han expresado su alivio y encontrado solidaridad en sus dificultades.

“Si un estudiante de doctorado de primer año que es relativamente desconocido publicara un currículum de sus fracasos, bueno, tal vez no funcionaría tan bien”, afirmó Brooks. La académica reconoció que para los jóvenes profesionistas es más arriesgado hablar sobre el fracaso de manera global, pero dijo que si los trabajadores recién llegados encuentran el público correcto —a saber, sus pares profesionales y no sus superiores— para hablar sobre los

fracasos, vale la pena, ya que se obtiene el beneficio de construir confianza y humanizar a los demás.

“Si estás comiendo con uno de tus pares, entonces revelar el fracaso es una estrategia magnífica para inducir niveles de simpatía al reducir la envidia malintencionada”, comentó Edmondson.

Hablar sobre esa presentación que salió mal puede ser arriesgado, pero vale la pena tomar ese riesgo siempre y cuando lo hagas intencionalmente (en especial si estás harto de no ser invitado al bar después del trabajo).

Por qué no vas a lograr tener una gran carrera profesional



TED Speaker
Larry Smith
Professor of Economics,
University of Waterloo



TEDx

En esta divertida y muy directa charla, Larry Smith no se anda con rodeos al describir las excusas absurdas que la gente inventa para no seguir sus pasiones. (Grabado en TEDxUW.)



¿Debemos evaluar el compromiso de los empleados?

Medir la felicidad del personal es una industria enorme pero su utilidad no es clara.

Cuando llegué al trabajo el otro día había un lustroso folleto color morado en mi escritorio que tenía noticias sobre un asunto inquietante. Decía que el Financial Times estaba mejorando la forma en la que medía el "compromiso" de su personal y estaba cambiando de una encuesta anual de los empleados a encuestas más cortas que se realizarían cada trimestre. Íbamos a recibir por correo electrónico un enlace a la primera, "que debe tardar a lo máximo 15 minutos para completar".

Normalmente, nada me haría sentirme menos comprometida que una encuesta sobre el compromiso de los empleados, especialmente una que admite descaradamente que va a tomar 15 minutos para completar. Pero yo apenas había regresado de unas vacaciones y me sentía dócil. Así que hice clic en el enlace y comencé a explicar, en una escala de cero a 10, cuánto me gustaba trabajar en el FT.

Ya que generalmente me agrada que me paguen por hacer algo que me gusta, en una oficina llena de gente cordial e inteligente, contesté alegremente las primeras preguntas, repartiendo calificaciones generosas sobre si recomendaría el FT como un buen lugar para trabajar, o sentía que estaba creciendo como profesional. Entonces llegué a esta pregunta: "¿Si a usted le ofrecieran el mismo trabajo en otra organización, cuán probable sería que se quedara en el FT?" Se suponía que todas las respuestas fueran anónimas. La encuesta lo decía repetidamente. ¿Pero y si no lo fueran?

Si mi respuesta era demasiado leal, le podría estar diciendo a personas importantes que yo era una tonta fácil de ignorar. ¿Pero sería más seguro indicar que tal vez abandonaría el barco?

Mientras mi dedo estaba suspendido sobre el botón del mouse, me acordé de todas las razones por las que detesto las encuestas de empleados, comenzando con el obvio problema de la confiabilidad de las respuestas. Además de eso, raramente tienes idea de por qué se escogieron las preguntas o cómo se van a utilizar las respuestas. No obstante, me inclino a pensar que la encuesta es sólo un síntoma de los problemas mucho más amplios que existen en el campo del compromiso.

Hace más de 20 años la moda del compromiso se disparó, engendrando un pequeño ejército de asesores y una colección de servicios por los que las empresas gastan unos US\$ 720 millones al año. Sin embargo, a pesar de todo el tiempo y esfuerzo que las empresas han dedicado, todavía no está claro exactamente de qué se trata. ¿Incluye lo que sienten los empleados o lo que en realidad hacen? ¿Deben los empleados compartir las metas de una empresa o es irrelevante?

Hay más de 50 definiciones que se pueden aplicar, según un informe que el gobierno del Reino Unido comisionó sobre el tema. En esencia se reducen a la idea bastante evidente de que las personas tienden a trabajar más en empleos donde se sienten apreciadas y comprendidas. En otras palabras, tratar bien al personal es bueno para los negocios, asombrosamente bueno, según los defensores del compromiso, como Gallup, el equipo de investigación. Éste dice que los negocios con muchos trabajadores felices y comprometidos son 17% más productivos y 21% más rentables que las compañías en el otro extremo del espectro. Otros ofrecen hallazgos similares.

¿Pero en realidad el compromiso está incrementando el

funcionamiento? ¿O es que las buenas empresas inspiran mayor compromiso?

De nuevo, los expertos difieren. Rob Briner, profesor de psicología organizacional en Queen Mary University de Londres, dice que casi no hay evidencia fiable que proporcione una respuesta a las dos preguntas más básicas sobre el compromiso: ¿hace algo en realidad?; y si es así, ¿pueden las organizaciones hacer algo sobre el compromiso? Sin embargo, hasta los verdaderos creyentes están de acuerdo que, a pesar de los millones gastados, los niveles de compromiso están estancados sin esperanza de cambio. Esto no es nada menos que “una crisis mundial del compromiso de los empleados”, según Gallup, que dice que el porcentaje de trabajadores comprometidos casi no se ha movido en más de una década.

Lo cual nos trae de vuelta a la encuesta.

Cada vez más investigadores piensan que demasiadas empresas creen que realizar la ocasional encuesta de

empleados es suficiente para cumplir con su responsabilidad con respecto al compromiso del personal.

Es más importante darle seguimiento y tomar medidas reales para lograr que las personas sean más felices y productivas. Dicho de otra manera, una empresa puede hacer todas las encuestas que quiera, pero si irrita a sus empleados con administradores tontos, códigos de vestir estúpidos, reglas de asistencia mezquinas y cosas peores, debe esperar el mismo tratamiento del personal.

A fin de cuentas, me gustaría pensar que medir el compromiso de los empleados vale la pena. Yo definitivamente preferiría trabajar para una empresa que hace el esfuerzo en vez de trabajar para una que no lo intenta. Tal vez termine como tantas otras tendencias de gestión y se muera lentamente. Pero por lo menos es un proceso relativamente inofensivo y ¿quién sabe?: algún día podríamos probar que definitivamente funciona.

Teléfonos y links de interes



www.bps.gub.uy

☎ 1997 – Informes y reservas de números

☎ 0800 2001 internos:

- Consultas al servicio de asistencia al contribuyente - 1
- Modificaciones de datos como titular de Servicio Doméstico - 2
- Consultar estado de solicitud de adhesión a conexión remota - 3
- Usuario registrado de conexión remota para envío de información (Historia Laboral)- 4

☎ Planilla de trabajo: 0800 2017



www.dgi.gub.uy

☎ 1344

- Servicio automático - 1
- Consulta IRPF – IASS - 2
- Otros impuestos - 3
- Impuesto Enseñanza Primaria - 4
- Rut y otros trámites - 5
- Devolución Iva gas oil para productores agropecuarios - 7
- Por consultas de solicitud de certificado de vigencia anual - 8
- Operadora 0



www.mtss.gub.uy

Me Nombraron Jefe: ¿Y Ahora Qué Hago?

Ser nombrado jefe es un paso importante en la vida laboral. Pero es muy distinto a ser contribuyente individual. ¿Cuáles son las principales diferencias?



Por Xn Publishing

Más allá de los matices, las historias se parecen. Un día nos convocaron a una reunión y nos informaron que fuimos ascendidos, tenemos que hacernos cargo de una nueva responsabilidad, una unidad de la organización y para eso nos han asignado un grupo de personas, ahora somos "jefes". La primera reacción es de alegría, de orgullo por lo logrado, de sentirse reconocido.

Pero esa alegría muchas veces dura poco tiempo. Al finalizar los primeros días de nuestra nueva responsabilidad lo que sentimos es nerviosismo y ansiedad. Aunque trabajamos sin cansancio, empezamos a depender mucho más de las personas que trabajan con nosotros, se nos empiezan a acumular tareas, tenemos una montaña de papeles y muchos y muy diversos asuntos por resolver.

Pasan los días y la situación no cambia, a veces, empeora.

ES UNA NUEVA PROFESIÓN

La principal razón por la cual ocurre esto es que las personas que han sido designadas en estas posiciones no entienden que su rol cambió y por lo tanto no saben qué tienen que hacer y qué no tienen que hacer. Generalmente, continúan con muchas de sus asignaciones anteriores y suman otras.

No nos gusta la palabra jefe, porque las personas se confunden y piensan en un estereotipo, pero tenemos que usar alguna palabra para definir a una persona que tiene gente a cargo desde el punto de vista jerárquico o de responsabilidad de conducción de un grupo de personas y no hemos encontrado otra. Y usamos la denominación "jefe" para estandarizar la nomenclatura y que todos entendamos de qué estamos hablando. Lo cierto es que no queremos JEFES, queremos LÍDERES!

Lo primero que uno debe hacer es reconocer que ser Jefe es otra profesión, muy diferente a la profesión anterior que

usted venía realizando y por lo tanto se requieren habilidades diferentes. Hemos visto en muchas organizaciones un error recurrente: se designa al mejor técnico como jefe y con frecuencia el resultado es que se gana un mal jefe y se pierde a un excelente técnico.

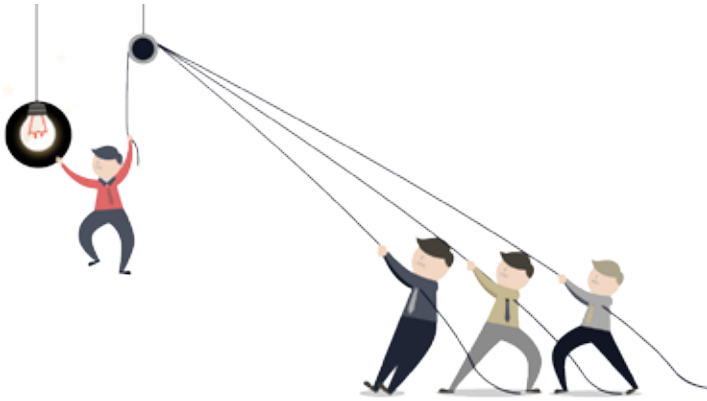
Ser un buen jefe no es fácil. Es una profesión en sí misma que requiere de habilidades específicas diferentes a las que se requieren como contribuyente individual. En esencia esta nueva profesión requiere una transformación personal. Porque las organizaciones no quieren jefes, quieren líderes. El liderazgo es necesario en todas las posiciones, pero en forma indispensable en las posiciones que llevan adelante equipos de trabajo. Y si nos miramos a cada uno de nosotros, como individuos: tampoco queremos jefes. Queremos líderes que nos inspiren y nos desafíen. Que nos exijan y nos reconozcan. Que nos corrijan con la intención sana de hacernos mejores profesionales y también, porque no, mejores personas. Y caramba si eso es difícil. Pero eso es lo que se necesita si se quiere tener resultados extraordinarios y desarrollar excelentes lugares para trabajar. Cuando a uno lo nombran jefe se produce un cambio de rol clave, porque a partir de ese momento ya no depende solo de ti: los resultados se consiguen a través del equipo. Cuando te nombran jefe se deja de tratar de ti, se trata del equipo y de cada una de las personas de tu equipo. Y tu rol es hacerlos brillar a cada uno según su fortaleza distintiva y asegurarte que todos sienten pasión por algo en común: el desafío implicado.

EL IMPACTO DE LOS JEFES

Aquellos que tienen mayor responsabilidad en las organizaciones, los jefes, son determinantes porque lo que hacen tiene un impacto desproporcionado en los resultados de la organización. El impacto emocional que los jefes producen en su gente define el éxito o el fracaso. Sabemos que los buenos jefes, con sus comportamientos (lo que hacen o no hacen, lo que dicen o no dicen) logran que las

personas se sientan motivadas, entusiasmadas, confiadas, seguras, desafiadas sanamente, felices. Lamentablemente existen malos jefes que tienen otros comportamientos y generan otra clase de emociones.

¿CUÁL ES MI ROL?



Su rol es que el equipo entregue resultados superiores y asegurarse de que la gente se siente orgullosa de ser parte. No nos podemos confundir, al igual que en fútbol, los resultados son los que mandan. Si usted es jefe y no está logrando resultados tiene un problema enorme.

Pero, por si esto fuera poco, los resultados no son suficientes. Además de los resultados usted debe lograr que la gente quiera trabajar con usted, que su organización sea un excelente lugar para trabajar. Si no logra esta segunda parte, entonces los resultados que consiga no van a durar mucho. La gente se va a ir a otra empresa y, como seguramente los primeros que se vayan sean los mejores, se va a quedar con los peores en su equipo y no creemos que pueda entregar resultados con malos jugadores.

¿CUÁLES SON MIS TAREAS? ¿QUÉ SE ESPERA DE MI?

Esta profesión se trata de dos conjuntos de habilidades: Liderazgo y Gestión. Los buenos líderes y gerentes muestran un conjunto de comportamientos observables que puede ser definido como un Modelo de Liderazgo y Gestión. Conocer el modelo es vital porque es lo que permite a los jefes saber qué se espera de ellos.

Muchas veces las organizaciones no cuentan con esta herramienta y entonces, no pueden establecer claramente lo que se necesita desarrollar de cada uno de los jefes para llevarlos a un siguiente nivel de desempeño de esta profesión. La definición de un modelo es una de las responsabilidades del área de RRHH que, además, debe asegurarse que es conocido y utilizado por todos los jefes de la organización como vara de medición de su desarrollo. En términos generales, el Modelo define los comportamientos esperados que llevarán al jefe a manejar tres campos de acción: el manejo del Negocio (de su Unidad), el manejo de las personas y el equipo y el manejo de sí mismo.

Construir y compartir la Estrategia, Llevar adelante la Gestión de su unidad, Liderar a cada una de las Personas y desarrollar un Equipo de alto desempeño, Gestionar el Cambio, generar Credibilidad y Confianza, velar por el negocio y el Propósito mas grande de la organización y Modelar la Cultura, son habilidades a construir en esta profesión.

Su rol pasa a ser determinante porque deberá Seleccionar, Desarrollar, Motivar y Retener a los mejores para el equipo. Porque su instrumento mas preciado es el equipo. Tendrá que hacer todo con el grupo de personas que le fue confiado o deberá hacer los cambios que se requieran. En definitiva, tendrá que transformar ese grupo en un Equipo de alto desempeño. Y para ello debe asegurarse que en su equipo haya personas capaces técnicamente y que tengan las actitudes correctas.

Las personas no solo deberán saber qué tienen que hacer, sino también para qué lo hacen, lo cual les permitirá sentir que son parte de algo más importante. Necesitará contar con personas que se hacen responsables de los resultados individuales y del equipo. Y debería acordar con los miembros de su equipo, cómo trabajarán juntos: orden, roles, responsabilidades, procesos, etc.

Deberá asegurarse que el rumbo esté claro: Tomar decisiones difíciles, no solo sobre prioridades de lo que hay que hacer, sino sobre lo que NO hay que hacer. Proponerse cosas que al principio parecen imposibles, y lograrlas. Si hay algo que se interpone con el rumbo, tomar acción.

Deberá tener claro que para lograrlo las personas tienen que crecer y, por eso, tendrá que asegurarse de que cada uno se desarrolle al máximo de su potencial en su rol (la gente siente que crece al lado de buenos jefes).

Deberá ser el primero en reconocer a las personas del equipo. Si algo sale mal, deberá corregirlo y hacerse cargo. Y si hay algún logro, asegurarse que el aplauso se lo lleve quien se lo merece.

¿QUÉ HAGO ENTONCES SI ME NOMBRARON JEFE?

Lo primero que usted tiene que hacer es reconocer que su trabajo cambió. ¡Cambió de profesión! Lo que lo trajo hasta aquí, no le va alcanzar para seguir el viaje con éxito. Hemos visto a muchas personas que les cuesta mucho reconocer este cambio, siguen haciendo lo mismo que antes y fracasan como jefes. Las razones por las cuales fracasan los jefes no son técnicas, sino su falta de conciencia sobre las habilidades que deben adquirir.



Una vez que usted ha reconocido que tiene una nueva profesión, tiene que comprometerse a desarrollar las nuevas habilidades requeridas. El 70% del desarrollo proviene de un desafío que le permita practicar esas habilidades, y usted ya lo tiene pues ya es jefe! Una buena recomendación es que clarifique lo que quiere lograr en los próximos 90 días como Jefe.

Al igual que cuando un presidente asume su cargo, los primeros 90 días son determinantes, pues tiene crédito para hacer cambios grandes y los resultados que obtenga en este período definirán su futura credibilidad. Otro 10% del desarrollo proviene de capacitación, por lo que va a tener que capacitarse en los temas de esta profesión: ¿Cómo manejo mi negocio? ¿Cómo lidero a las personas y a mi equipo? ¿Cómo me manejo a mi mismo? El restante 20% para el desarrollo proviene de otros que lo ayuden, sus "coaches". Apóyese en personas que usted reconoce que son buenos líderes, personas que hayan pasado por un rol similar.

¿DÓNDE PUEDO CONSEGUIR AYUDA?

Existen diversas opciones para conseguir ayuda, tanto en lo que se refiere a fijar desafíos y lograrlos, como a capacitación y a coaching. Usted puede inscribirse en universidades, leer libros, contratar diferentes tipos de servicios. Es importante que consiga dentro o fuera de su organización apoyo en estos aspectos críticos.

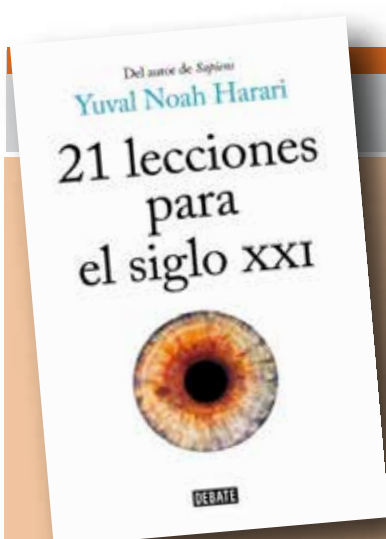
Por ejemplo, en Xn hemos desarrollado una currícula de capacitación que lo puede ayudar a desarrollarse en los temas relevantes para esta nueva profesión. Hemos diseñado diferentes programas que ayudan a los jefes en el desarrollo de esas habilidades de manera que puedan transitar ese período de transformación personal para convertirse en buenos líderes. El programa más completo es el PDLG, 50 horas distribuidas en 3 meses para poder recorrer el Modelo de Liderazgo y Gestión: "Qué hacen los buenos Líderes y Gerentes".

También hemos diseñado una sesión que llamamos "Los 4 trabajos del Jefe" de dos jornadas de ocho horas cada una, cuyo propósito es concientizar a los participantes su rol como líderes.

Pero sabemos que la capacitación es necesaria, no suficiente. Es en la cancha donde se desarrollan las habilidades de liderazgo y gestión, donde el desafío hace que nos exijamos a un siguiente nivel y en el trabajo de lograr superar ese desafío es donde ocurre la verdadera transformación. Es el desafío el que nos saca de nuestra zona de confort y nos permite crecer. Y es allí donde estiramos nuestras capacidades y adquirimos nuevas. Por eso acompañamos a Gerentes Generales, dueños de empresas y a equipos ejecutivos a superar los distintos tipos de desafío que enfrentan.

Por ejemplo: hacer crecer su negocio, reducir los costos, ordenar la operación luego de un crecimiento explosivo, afrontar una fusión o compra de otra empresa, internacionalizarse, poner foco en el cliente, innovar, mejorar el clima, o llevar proyectos importantes adelante. Este tipo especial de servicios de apoyo lo hacen profesionales que tuvieron desafíos similares, profesionales que "estuvieron ahí" y que pueden fusionar la academia, con el método y con la práctica. Estos servicios in-company, a medida de los desafíos que tenga la organización, permiten acompañar a los jefes a lidiar con sus problemas, trabajando con su realidad. Y es allí donde se produce el verdadero desarrollo de habilidades.

Hacer el viaje de transformación de Jefe a Líder no es fácil. Es un proceso, no un evento. Se trata de desarrollarse uno mismo y desarrollar a otros. La buena noticia es que es una profesión que se puede aprender y disfrutar.



Lectura recomendada

21 LECCIONES PARA EL SIGLO XXI

Yuval Noah Harari

¿Por qué está la democracia liberal en crisis? ¿Ha vuelto Dios? ¿Estamos a las puertas de una nueva guerra mundial? ¿Qué implica la victoria de Donald Trump? ¿Qué podemos hacer con la epidemia de noticias falsas? ¿Qué civilización domina el mundo: Occidente, China, el islam? ¿Puede el nacionalismo resolver los problemas de desigualdad y el cambio climático? ¿Qué deberíamos hacer con el terrorismo? ¿Qué deberíamos enseñar a nuestros hijos?

Después de que Sapiens ahondara en el pasado de la humanidad y Homo Deus considerara nuestra existencia en un futuro impulsado por el diseño inteligente, 21 lecciones para el siglo XXI se detiene para centrarse en las cuestiones más importantes de nuestro presente. ¿Qué está ocurriendo ahora mismo? ¿Cuáles son los grandes retos y opciones de nuestro presente? ¿A qué debemos prestar atención?