



Los Principios Básicos:
**Construyendo los
Eslabones de la
Confianza**

Por: Craig Perrin, Chris Blauth



Desarrollando la fuerza de
trabajo del Siglo 21™

El Desafío Diario del Líder Actual

Las presiones actuales sobre el rol de los líderes, bajo la mayoría de las actuales circunstancias, nunca han sido tan exigentes. Tanto ellos como sus colaboradores, expresan a diario sus quejas por tener que trabajar más tiempo y con mayor intensidad para satisfacer crecientes expectativas, a menudo con escasos recursos. Una mañana en la vida de "Claudia" (típica líder de la actualidad), puede ejemplificar las vivencias de cualquiera de sus colegas, en cualquier lugar.

7:30 a.m. Conferencia telefónica. Claudia repasa sus notas: quejas de algunos miembros de su equipo regional de Brasil, por no ser considerados en la distribución de información. Necesitan que su gente se sienta completamente involucrada y comprometida con las exigentes metas de facturación. Otro recordatorio de su jefe, diciéndole que el Directorio le transmite a ella que cuenta con su...

8:45 a.m. Reunión productiva. Mentalmente, Claudia toma nota de pedirle a Rodolfo, nuevo gerente regional, que utilice menos jerga técnica para evitar el desconcierto de los participantes que no la conocen.

9:00 a.m. Claudia sorbe su segunda taza de café y ojea el periódico en Internet. Su atención se detiene en un titular que informa sobre un nuevo competidor.

9:15 a.m. 43 e-mails entrantes nuevos. Repasa rápidamente el listado y abre el de la "invitación" a un curso para las personas de su equipo que necesiten entrenamiento en el nuevo software. ¿Más tecnología nos asegurará más productividad? Mentalmente re-evalúa las capacidades de sus recursos.

9:45 a.m. Se apresura a salir, para asistir a la reunión de un grupo interdepartamental de resolución de problemas. Un nuevo mensaje de voz (¿cuándo entró?): "Me dijiste que Rubén era bueno, ¡pero el cliente sabía más que él! Llámame." Alguien dejó otro mensaje que no tuvo tiempo de escuchar y le envió un mensaje a Rubén antes de salir.

9:46 a.m. Nuevo mensaje de voz: "Sólo un adelanto antes de la reunión. Me pediste que lleve algunas buenas ideas. No se me ocurre ninguna para este asunto. ¿Por qué no nos dejan hacer las cosas tranquilos? Te veo a las 10."

Siete Tipos de Complejidad

Líderes como Claudia existen actualmente en cualquier lugar. Recientemente, una investigación internacional de AchieveGlobal, referida a las demandas hacia los líderes (que incluyó la rigurosa revisión de las publicaciones vigentes más prestigiosas sobre el liderazgo, cuantiosos focus groups y encuestas a 971 líderes de distintas regiones del mundo), identificó siete desafíos principales:

- *Expansión de la globalización:*

"Yo me vinculo e interactúo con clientes, colegas y proveedores, en cada punta del mundo". manifestó uno de los respondentes de nuestra investigación. "Es una realidad que debemos aceptar, si queremos ser exitosos."

- *Demanda de una mayor y más alta productividad:*
"Los logros a alcanzar son cada vez más altos. Tenemos que hacer más que nunca (y más rápido) con menos gente. Si no podemos hacerlo nosotros, otros podrán y se quedarán con el negocio."
- *Competencia intensa e impredecible:*
"Tiempo atrás yo sabía contra quién competía en cada proyecto", decía un líder de ventas. "Ahora mi vida está llena de desagradables sorpresas."
- *Requerimientos crecientes de los clientes:*
"Los consumidores saben lo que quieren y saben más de lo que se les ofrece", dijo otro gerente. "Solíamos tener muchos clientes de largo plazo, pero ese ya no es el caso."
- *Manejar los costos junto con el crecimiento del negocio:*
"Controlar y bajar costos es sólo un aspecto del negocio", expresó un respondente. "Lo que necesitamos, además, es nueva facturación y capacidad operativa para responder."
- *Vertiginoso cambio tecnológico:*
"Ofrece una tremenda oportunidad", oímos como típico comentario, "pero el cambio es tan rápido que no lo podemos seguir."
- *Incremento de la diversidad de clientes y fuerza laboral:*
"En nuestra industria está incorporándose mucha gente joven, pero aún continúan trabajando personas de mayor edad y gran experiencia. Hacerlos trabajar juntos, en equipo, es todo un desafío."

Todos estos cambios implican una pregunta general, para Claudia y líderes como ella: "¿Cómo motivar para una mayor performance, cuando la energía es baja y las tensiones son altas?"

El Ingrediente No Tan Secreto

Los empleados de hoy en día, desean líderes en los cuales poder confiar (ambos inmersos en un presente difícil y frente a un futuro plagado de cambios). No sabemos con precisión cuáles serán los cambios futuros, pero sabemos que requerirán concentración, solución de problemas con enfoque colaborativo y responsabilidades compartidas. ¿Qué implicará para los empleados colaborar con los líderes y acelerar la productividad?

"La motivación resulta crítica", dijo un líder durante nuestra investigación. "Debe ser constante y consistente."

Como tema permanente, en la búsqueda de soluciones posibles, la motivación ("involucramiento del empleado" en el

vocabulario actual) resulta esencial para crear y sostener la energía requerida para enfrentar los desafíos en los negocios de hoy en día. ¿De qué forma los líderes pueden involucrar a los empleados bajo esas condiciones tan poco ideales? Se puede resumir en una sola palabra: "Confianza". De acuerdo con varios gerentes que participaron de nuestra investigación:

- "Las grandes crisis económicas destruyen la confianza entre gerentes y empleados."
- "Algunos gerentes sucumben por causa de la presión. Utilizan su poder como refuerzo negativo, lo cual conduce a la deserción de sus colaboradores. Logran que las malas situaciones empeoren aún más por la destrucción de la confianza."

Ante situaciones críticas, muchos empleados piensan:

- "¿Por qué yo debo hacer un esfuerzo extra para alguien que no se interesa realmente por mí?"

Por todo ello, nuestra investigación confirmó que la confianza está en la raíz de la motivación. Promueve el diálogo franco, vuelve productivos a los conflictos y alienta el asumir riesgos calculados (todo lo cual requiere de la innovación para mejorar los resultados). Los líderes que buscan en vano una solución mágica, ignoran eso que sus colegas exitosos conocen desde un principio.

Guías Permanentes de Acción

Si la confianza es un activo en la hoja de balance del liderazgo, Los Principios Básicos son la moneda. Si aplicamos, generosamente, estas seis guías universales, construiremos confianza con los demás, aún en climas laborales con alto nivel de presión:

1. Concentrarse en la situación, asunto o comportamiento, no en la persona.
2. Mantener la autoconfianza y autoestima de los demás.
3. Mantener relaciones constructivas con los demás.
4. Tomar la iniciativa para hacer mejor las cosas.
5. Conducir dando el ejemplo.
6. Pensar más allá del momento.

Desde 1970, líderes de miles de organizaciones han aplicado estos principios para lograr sólidos resultados de negocios. Más recientemente, otra investigación de AchieveGlobal que abarcó 700 líderes y empleados de todo el mundo, confirmó la vigencia del valor de Los Principios Básicos.

Una sección especial de la investigación, les solicitaba a los respondentes que identifiquen a un valorado líder de sus organizaciones y que lo calificaran con relación a cada principio. Los resultados obtenidos demostraron que esos líderes motivadores aplicaban Los Principios Básicos.

Si bien han probado su valor, Los Principios Básicos son precisamente eso: básicos. Para algunos, básico significa "simple, fácil de aplicar". Pero, en realidad, nuestra definición de básico significa "fundacional", la esencia del liderazgo motivador. Un principio es un claro punto de partida, para abordar actividades más complejas.

Una analogía puede ayudar. Liderar bajo presión puede compararse con la participación en un partido clave de algún deporte competitivo, a un nivel alto. Sin la base del dominio de habilidades básicas, usted tendría pocas chances de resolver jugadas difíciles. Los Principios Básicos son el álgebra y geometría del liderazgo. Sin ellas, resulta más difícil realizar los "cálculos del liderazgo" requeridos para enfrentar con éxito problemas de alto impacto como los siguientes:

- Conflictos entre los miembros de su equipo, o con colegas o superiores.
- Cambios críticos, resistidos por los demás.
- Necesidad de negociar demandas desmesuradas o irreales.
- Acciones o requerimientos que pueden dañar a la organización o sus clientes.
- Fallo personal al satisfacer expectativas.

Para nuevos líderes y para otros más experimentados, la engañosa simplicidad de Los Principios Básicos pueden sonar como simples (y correctos) consejos de tratar a los demás como quisiéramos ser tratados. Pero el real desafío no es comprenderlos o simplemente aceptarlos "per sé", sino aplicarlos bajo presión, precisamente cuando los líderes necesitan más de ellos.

BREVE HISTORIA DE LOS PRINCIPIOS BÁSICOS

John H. Zenger, co-fundador de Zenger Miller (actualmente AchieveGlobal), ha descrito el origen histórico de Los Principios Básicos. Seis guías para generar confianza y motivación en los demás. Los actuales Principios Básicos provienen de un "compendio de puntos de aprendizaje" desarrollados en la década de los '70s por dos profesores de psicología industrial y organizacional de la Universidad de Syracuse (EEUU). Zenger y su socio, Dale Miller, reelaboraron estas ideas, obteniendo los tres primeros principios. En los años '80s sumaron otros dos. En el 2003, como respuesta a prácticas carentes de ética, sumaron el sexto. Hoy, líderes y empleados de todo el mundo aplican Los Principios Básicos para:

- Construir confianza con los demás, aún bajo la presión de circunstancias difíciles.
- Establecer una amplia red de relaciones eficaces.
- Mantener un ambiente de trabajo positivo.
- Diluir situaciones conflictivas con los demás.

Creando Nuevas pautas Culturales

Los líderes, cuando actúan bajo presión deben tomar rápidas decisiones. En esos tensos momentos, pueden elegir entre construir confianza y credibilidad en los demás, o ejercer una presión negativa, provocando las reacciones descritas en el cuadro de más abajo. Pero, ¿pueden unas simples guías generar súper-líderes, que en medio de las presiones nunca den un paso en falso? Por supuesto que no. Para los líderes, la tentación de reaccionar imperativamente en esos momentos es muy fuerte. Ese es el principal desafío de Los Principios Básicos: utilizarlos cuando los demás no lo hacen.

Los Principios Básicos	Respuestas Habituales Bajo Presión
Enfocarse en la situación, asunto o comportamiento, no en la persona.	Culpar, etiquetar, generalizar.
Mantener la autoconfianza y la autoestima de los demás.	Rebajar o amenazar.
Mantener relaciones constructivas.	Retacear información, ayuda o recursos.
Tomar la iniciativa para hacer mejor las cosas.	Quejarse y esperar que los demás actúen.
Conducir con el ejemplo.	Pedirle a los demás, en lugar de guiarlos.
Pensar más allá del momento.	Promover una agenda propia.

Para crear un clima de confianza, los líderes genuinos se destacan en cómo aplican Los Principios Básicos, especialmente en situaciones tensas, distinguiendo los que pueden aplicar naturalmente y los que requieren un mayor esfuerzo. La aplicación reflexiva de los principios, ayudan a convertirlos en normas culturales para la interacción diaria. El clima resultante se siembra de optimismo y genera la autoconfianza que alienta las acciones positivas.

Los Principios Básicos en Acción

¿Cómo pueden los líderes crear un clima que genere confianza y motivación en los demás, especialmente en momentos de alta presión?

Los líderes genuinos deben aprovechar cada interacción como una oportunidad para aplicar Los Principios Básicos, y cada paso en falso (nadie es inmune) una oportunidad de demostrar su compromiso hacia los mismos. Los líderes serios acerca de su responsabilidad de crear confianza, piden a los demás a que les den feedback sobre cómo están aplicando Los Principios Básicos. Les hacen co-

nocer a otros en qué situaciones (y cómo) intentan ponerlos en acción.

Líderes como Claudia han aprendido a motivar a su gente para actuar con eficacia en las situaciones críticas. Para ello, estos líderes construyen confianza, no siempre con grandes gestos pero siempre consistentemente y, a menudo, silenciosamente. Sus esfuerzos ayudan a desarrollar una masa crítica de personas que aplican Los Principios Básicos a diario, creando una cultura de alta performance.

Una analogía final puede aportar mayor claridad. Si usted estuviera parado en un muelle, cerca de una gran embarcación amarrada y aplicara una presión constante con un sólo dedo... ¡el barco se movería! Tan simples pueden parecer Los Principios Básicos en el remolino del cambio organizacional, son ese único y poderoso dedo. A través del poder de la confianza que generan, ellos pueden transformar y direccionar la energía de personas y grupos, a menudo expresada como apatía, resistencia, hostilidad, inseguridad, sospecha y otras reacciones improductivas, en los actuales ambientes laborales saturados de presiones.

Construyendo Confianza con Los Principios Básicos: Un Mayor Detalle

1. Concentrarse en la situación, asunto o comportamiento, no en la persona.

Los empleados confían en aquellos líderes que establecen objetivos realistas, se enfocan en los hechos y mantienen una mente abierta. El Principio Básico 1 ayuda a cada uno a resolver problemas más eficientemente, tomar mejores decisiones y evitar estallidos emocionales.

2. Mantener la autoconfianza y la autoestima de los demás.

La contribución de los demás resulta más fácil de lograr en un clima de confianza y aceptación. Cuando las personas pueden expresarse sin temor a represalias, se muestran dispuestos a asumir riesgos y desarrollar sus habilidades. La autoconfianza también ayuda a los demás a responder positivamente ante el cambio constante en los lugares de trabajo.

3. Mantener relaciones constructivas.

Hacer las cosas que deben ser hechas, dependen de una red de colegas que, en la actualidad, son más diversos en edad, experiencia, educación, origen étnico y perspectivas personales. Los líderes que amalgaman esas diferencias ayudan a generar ideas innovadoras, necesarias para resolver los problemas de hoy en día.

4. Tomar la iniciativa para hacer mejor las cosas.

Ponerse en el lugar de víctima o proclamar "lo que no puede ser hecho", diluye la energía y agrava el estrés. Para ganar credibilidad y confianza, los líderes deben demostrar su predisposición a asumir riesgos calculados que a veces requieren asumir los errores pasados.

5. Conducir dando el ejemplo.

Durante la gestión diaria, los líderes afrontan reveses, estrés y presiones propias de sus funciones, que ofrecen oportunidades para modelar actitudes y acciones concretas. Aquellos que establecen altos estándares de relacionamiento ganan la confianza y credibilidad, absolutamente necesarias para conducir eficazmente.

6. Pensar más allá del momento.

Los líderes efectivos consideran el impacto de las decisiones y evitan aquellas que los benefician solamente a ellos, en detrimento de los demás. Cuando esos líderes establecen metas ambiciosas, elaboran planes acordes, se comportan éticamente, promueven el éxito del negocio e inspiran confianza a su alrededor.

Acerca de Craig Perrin

Es Director de Desarrollo de Soluciones, en AchieveGlobal. Desde 1996 ha jugado un rol central en el desarrollo de los principales programas de la compañía, orientados a ventas, liderazgo y servicio al cliente; es además, coautor de dos libros best sellers; ha escrito numerosos artículos y publicaciones; producido cursos de eLearning y videos, que ganaron altas calificaciones en premios nacionales e internacionales. En 1998 Craig fue nominado Editor del Año por el Times Mirror.

Anteriormente a sus funciones en AchieveGlobal, fue diseñador de currículas, facilitador master y curador de arte. Obtuvo un B.A. y un M.A. en la Universidad del Estado de San Francisco (EEUU).

Acerca de Chris Blauth

Es Director de Estrategia de Productos, en AchieveGlobal. Despliega sus esfuerzos para desarrollar y mantener los programas que preparan líderes de todos los niveles. Ha estado involucrado con el desarrollo de "web-based learning", lanzando herramientas asincrónicas, de refuerzo a las habilidades enseñadas en el principal programa de venta de AchieveGlobal: *Professional Selling Skills*®. Antes de incorporarse a AchieveGlobal, Chris trabajó varios años en Leica Microsystems, Inc., donde fue analista financiero y gerente de producto. Obtuvo un B.S. en Accounting and Finance, en la Universidad de Buffalo (EEUU), y un MBA en Marketing en el Canisius College. Es miembro de Beta Gamma Sigma Honor Society and the American Management Association.

Acerca de AchieveGlobal

En este siglo, el éxito de las organizaciones está y estará determinado por el nivel de las habilidades humanas. AchieveGlobal provee un excepcional desarrollo en habilidades interpersonales aplicables al trabajo, facilitándoles a las compañías disponer de la fuerza de trabajo que necesitan para lograr sus resultados. Establecidos en más de 40 países, ofrecemos soluciones basadas en el aprendizaje, en sus propios idiomas, y a nivel local, regional o global.

Comprendemos los desafíos competitivos y de mercado que cada organización enfrenta. Para enfrentarlos exitosamente dependen de las habilidades de su gente, más allá del aporte tecnológico. Somos expertos en desarrollar esas habilidades, que transforman las estrategias en resultados, en el siglo 21.

Son cosas que la tecnología aún no puede realizar.
Pensar. Aprender. Vender. Dar servicio.
Liderar. Resolver problemas. Escuchar. Motivar. Explicar.
Las organizaciones y las personas con este tipo de habilidades desarrolladas tendrán un futuro brillante en este siglo. AchieveGlobal las prepara para ese mundo.



AchieveGlobal Argentina
Arregui 3433 UF 4
C1417GMV - Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Teléfono: (54) 11 4566 1928
www.achieveglobal.com.ar