



La solución del valor (*The Courage Solution*)

Mindy Mackenzie
Greenleaf Book Group © 2016
264 páginas

Rating

7 ⁸ Aplicabilidad
7 Innovación
7 Estilo

Enfoque

Liderazgo y Gestión
Estrategia
Ventas y Marketing
Finanzas
Recursos Humanos
TI, Producción y Logística
Desarrollo Profesional
PYME
Economía y Política
Industrias
Negocio Global
Conceptos y Tendencias

Ideas fundamentales

- En su empresa y en su vida, usted solo tiene control sobre sí mismo.
- Usted crea la realidad que experimenta.
- Olvídense de lograr la perfección. Concéntrese en lograr progreso.
- La transformación comienza desde el interior.
- Ser valiente y decir la verdad tiene muchos beneficios, pero no es fácil.
- No puede ser honesto con los otros, a menos que primero sea honesto con usted mismo.
- Para tratarse a sí y a los demás de manera meticulosa y basada en principios, usted requiere consciencia.
- Para forjar buenas relaciones con sus superiores, trátelos como quisiera que los miembros de su equipo lo trataran a usted.
- Para conocer a sus colegas, invítelos, de uno en uno, a su casa a cenar. Primero invite a alguien a quien considere problemático.
- Los mejores líderes, son los líderes servidores que ponen el interés de los demás antes que el propio.

Relevancia

¿Qué aprenderá?

En este resumen usted aprenderá: 1) Por qué ser valiente y decir la verdad es importante en los negocios y en la vida; 2) Cómo desarrollar relaciones positivas con su jefe y sus compañeros y 3) Cómo ser un líder de equipo fuerte.

Reseña

Mindy Mackenzie, consultora sénior de McKinsey Consulting, conoce el valor de la valentía. Tras sufrir maltrato en su infancia, descubrió que la única manera de mantener la cordura era sobresalir en sus estudios. Como especialista de recursos humanos en Walmart, Campbell Soup Company y Jim Beam, a menudo era la única ejecutiva mujer. McKinsey atribuye su éxito a la valentía y a la práctica de decir la verdad, y explica por qué estos atributos son importantes en su carrera y en su vida personal, incluso cuando son difíciles de alcanzar. El libro incluye estrategias prácticas, ejercicios, listas y hojas de trabajo, para ayudarle a forjar su valentía. *getAbstract* recomienda los consejos de McKinsey sobre el valor y la franqueza a líderes y aspirantes a líderes.

Resumen

“Las compañías necesitan más personas, y más ejecutivos en particular, que puedan proponer soluciones que vayan más allá de sus propios departamentos (y más allá del siguiente trimestre)”.

“Quien usted sea como líder puede crear un impacto positivo tremendo y de largo alcance o una sombra enorme sobre la compañía”.

Fiel a sí mismo

Decir la verdad no es un valor que reciba mucha atención en las corporaciones. Ser honesto requiere valentía y voluntad de ser vulnerable ante los demás, pero confiere muchos beneficios sorprendentes. Primero, el éxito de su carrera depende de las relaciones que usted tenga consigo mismo, con su jefe, con sus colegas y con aquellos a quienes usted guíe. Para avanzar, trabaje para mejorar estas relaciones, especialmente, la relación consigo mismo.

Usted primero

Asuma la responsabilidad de todo lo que haga, diga y logre, o no logre, según sea el caso. Su relación consigo mismo exige valentía y decir la verdad. Usted crea su propia realidad. El liderazgo exitoso depende de la autenticidad y de ser honesto con uno mismo. No será veraz con los demás si no es veraz con la persona en el espejo. Véase a sí mismo como una obra en progreso. Todo se reduce a las elecciones que haga hoy, mañana y en los días por venir. El cambio positivo empieza con la voluntad de transformarse a sí mismo. Los hombres tienen una tendencia a evitar el autoanálisis crítico. Muchos se sienten más cómodos con cualquier autosatisfacción que con un autodescubrimiento. Por su parte, las mujeres pueden ser inmensamente autocríticas. Generalmente, para los hombres la táctica más efectiva de automejoramiento es exhibir la humildad típica de muchas mujeres; el mejor plan para las mujeres, generalmente, es adoptar la bravuconería típica de muchos hombres.

Su declaración personal

Elabore una declaración personal, es decir, un escrito en el que reúna información importante sobre usted y sus prioridades en la vida. Este será un documento de trabajo que le permitirá definirse a sí mismo y desarrollar temas de conversación naturales. En él, usted deberá capturar las diferentes cosas que lo motivan, qué hace que tome acción. Escriba detalles sobre sus padres y sus hermanos, su cónyuge o su pareja y cualquier niño, su filosofía de la vida (en una oración), sus principios y valores guías, sus fortalezas y debilidades, lo que usted haría si tuviera todo el dinero que necesita, y sus metas personales y profesionales. Defina por escrito exactamente lo que quiere lograr; por ejemplo, en dónde le gustaría estar en su vida familiar y en su carrera dentro de cinco o diez años. Regrese

periódicamente a su declaración personal a medida que refine su autoconsciencia y sus metas. Al elaborar este autorretrato, considere estos consejos:

- Los mentores pueden ser invaluable. Explique a su mentor la ayuda que necesita.
- Esté consciente de las impresiones que causa. Invierta en ropa de calidad y en su cuidado personal, para siempre lucir lo mejor posible.
- Para operar con efectividad máxima, use la técnica Pomodoro. Su cerebro solo puede mantenerse concentrado por 25 minutos. Pomodoro sugiere tomar descansos de entre cinco y 15 minutos después de 25 minutos de trabajo concentrado. Procure trabajar a este ritmo: 25-5-25-5-25-15.
- Tómese tiempo lejos del trabajo para disfrutar vacaciones desconectadas.

Su equipo de apoyo

Organice un equipo de apoyo personal que lo asista en su vida y en su trabajo. Un equipo pequeño es mejor; limite su grupo a seis personas. Seleccione personas en quien confíe, y dedique tiempo a cultivarlas. Ayude a los miembros de su equipo como le gustaría que ellos lo ayudaran a usted.

Guíe a su jefe

Si la relación con su jefe es difícil, ajuste la forma en que usted actúa para tratar de crear una interacción más positiva y satisfactoria. Entienda que su trabajo es cambiar las cosas para mejorar. Para transformar esta relación, guíe a su jefe. Comparta información de su declaración personal en una reunión de uno a uno programada; lo más pronto que se pueda en la relación, mejor. Divulgar detalles personales de su vida requiere valor, pero el valor a menudo trae éxito.

Averigüe acerca de su jefe. Considere sus mayores fortalezas y sus mayores debilidades, sus aversiones o sus puntos débiles, así como sus procesos de toma de decisiones y sus tácticas para lidiar con los conflictos. Examine a la persona real detrás de la fachada. Aprenda qué le da energía. Para poner a su jefe de su lado, piense y actúe como el propietario de un negocio. Esto significa investigar rigurosamente su compañía. ¿Por qué existe su compañía? ¿Cómo gana dinero? Aprenda sobre sus clientes, márgenes de ganancia, producción, mercadotecnia y costos generales. Aprenda cómo su departamento contribuye a las metas de la compañía. Estudie y adopte la cultura de su empresa.

Ese trabajo de investigación le ayudará a desarrollar una mentalidad de amplitud empresarial, que impresionará a su jefe. Trate a su supervisor del modo que usted quiere que las personas de su equipo lo traten a usted. Esfuércese para anticipar las dificultades antes de que se vuelvan problemas. Entregue su trabajo a tiempo y de acuerdo a las especificaciones. Siempre conceda a su jefe el beneficio de la duda.

Si usted no está en la misma longitud de onda de su supervisor, sintonícese rápido. Su jefe no va a ser el que cambie; será usted. Es eso o cambiar de jefe. Pregúntele a su gerente todas las mañanas: “¿Cuál es tu prioridad más grande para la próxima semana?” Ya que sepa qué hay en la mente de su supervisor, sea proactivo para ayudarlo a lograr esos objetivos. No moleste a su jefe con lo que usted tiene en mente; más bien, entérese qué hay en la mente de su jefe. Usted y su jefe no estarán de acuerdo. No le presente un reto al principio. Primero desarrolle una relación de trabajo positiva. Una vez que establezca su buena voluntad, podrá estar en desacuerdo. Su jefe no lo escuchará si usted no ha creado antes una reserva de tratos amigables. Use estas técnicas para proporcionar una “afirmación genuina” de las acciones diarias de su jefe:

“En la medida que usted elija trabajar para su jefe, su trabajo estará en sincronía con esa persona y no al revés”.

“No importa qué tan directo sea el estilo de comunicación de su líder, recuerde que solo porque ellos no tengan pelos en la lengua, no significa que no se les pueda responder”.

“Ser líder de sus compañeros requiere que predique con el ejemplo. Una manera increíblemente importante de hacerlo es reconocer cuando comete un error”.

“Como líder del equipo, usted tiene la obligación de crear un ambiente de confianza”.

“Seleccione a las personas que usted encuentra difícil que le caigan bien e invítelos a su casa. Se sentirán impactados por la invitación y usted se sorprenderá de lo divertidos que ellos y sus familias pueden ser”.

“En el momento que usted empiece a comprometerse con valentía en una forma diferente, empezará a experimentar los beneficios positivos”.

“Crear un equipo excelente, al igual que cocinar un platillo espectacular, requiere planeación, tiempo y esfuerzo. Cuando se hace bien, el resultado es delicioso”.

“No hay nada mejor que una declaración de aprecio oportuna, honesta y positiva hacia un ser humano”.

1. **Ofrezca cumplidos en privado** – Por ejemplo: “Realmente me inspiró cuando defendió la compañía y dio ese mensaje con compasión y equilibrio. ¡Muy buen trabajo!”
2. **Halague en público** – Haga un cumplido sobre su jefe a la siguiente persona en la jerarquía de la empresa.
3. **Diga gracias** – Cuando su gerente haga algo a favor de usted, demuestre su aprecio con un agradecimiento sincero. Dé el mensaje en persona, si puede; si no, un mensaje rápido de texto, un correo electrónico o una llamada telefónica, también servirán.

Guíe a sus compañeros

Para crear una relación similarmente sólida con sus compañeros, invite a cada persona a cenar a su casa, uno a la vez, con su familia. Usted también puede invitar a sus compañeros a almorzar, igual, de uno en uno. Primero, invite a alguien a quien considere problemático. Su invitación sorprenderá a las personas conflictivas. Haga lo mismo para un compañero foráneo que visite su oficina. Quienes viajan por trabajo probablemente comen en restaurantes rutinariamente y disfrutarían una comida casera. Si usted no es buen cocinero, haga que le lleven algo confiable. Cuando usted esté fuera de casa por negocios, lleve a sus colegas de larga distancia a comer.

Las personas que deben trabajar o vivir juntas desarrollan tensiones. No deje que la tensión se acumule. Sea directo y enfrente honestamente lo que sea que esté sucediendo. Defiéndase si un colega lo trata mal. Una ejecutiva sénior en una compañía global bien establecida tuvo que lidiar con un colega de quien los demás hablaban negativamente. Un día, este ejecutivo la maltrató tal y como lo hacía con los demás. En lugar de evitar un conflicto desagradable –que fue lo que hicieron los otros– ella arregló un encuentro con él. Le comunicó que estaba molesta y que se sentía profundamente insultada. “Va a ser extremadamente difícil que tengamos una buena relación de trabajo si vuelves a hacerlo”, le dijo. Él se disculpó y nunca la volvió a maltratar.

Cuando planea manejar las cosas de esta manera, piense cuidadosamente antes de hablar. Asegúrese de que se siente descansado y psicológicamente preparado para su encuentro. Tratar el incidente con su colega de manera directa y honesta, generalmente previene los malos tratos. A veces, el problema no viene de las acciones de alguien más, sino de las suyas propias. Cuando usted tenga la culpa, no se sienta mal. Todo mundo comete errores. Reconozca su error y discúlpese de inmediato. Para que la disculpa sea efectiva, establezca contacto visual, incluya la frase “Estuve mal... y lo más importante es que tenías razón”. Termine preguntando: “¿Cómo puedo arreglar esto?”. Esta última pregunta es esencial. Para que una disculpa sea auténtica, usted debe hacer un esfuerzo por arreglar la situación. Forje relaciones duraderas con sus compañeros mediante las siguientes acciones:

1. **Pedir su ayuda** – Demuestre su vulnerabilidad en áreas donde ellos tengan habilidades de las que usted carezca. Haga saber a sus colegas que reconoce su experiencia.
2. **Cederles el escenario** – Por ejemplo, pídeles que coordinen la sesión que usted dirige.
3. **Ofrecer ayuda** – Pregunte qué puede hacer para ofrecer apoyo.
4. **Respaldarlos y animarlos** – Asegure a sus colegas que han hecho un buen trabajo o sugiera ideas que apoyen sus proyectos. Esto es un depósito en su “cuenta bancaria” de relaciones mutuas.

Guíe a su equipo

Sam Walton, fundador de Walmart, era un gran partidario del liderazgo de servicio, de ser un líder que sirve a sus clientes, proveedores y empleados. Usted necesita a los miembros de su equipo para que lo apoyen y cumplan, así que usted debe servirles a su vez. Para establecer

“Algunos miembros de su equipo de apoyo le ayudarán a navegar en su carrera. Otros le ayudarán a navegar en su vida diaria”.

“Nunca bajar la guardia ante las personas en las que puede confiar es una receta para el desastre. Usted necesita un grupo externo de personas que se comprometa con su éxito”.

“La magia empieza a suceder en su vida cuando acepta la verdad de que lo único que puede cambiar es a sí mismo”.

relaciones individuales cercanas, comparta su declaración personal con cada persona, en reuniones de uno a uno.

Establezca una sesión de asimilación del nuevo líder, siguiendo un concepto desarrollado por el profesional de recursos humanos Tom Strehle. Para realizar este taller con los miembros de su equipo, necesitará un facilitador, como un funcionario de recursos humanos o un consultor privado. En su papel de nuevo líder del equipo, dé inicio a la sesión. Explique que su propósito es comenzar su relación con el equipo. Usted quiere conocer a los miembros de su equipo y saber qué consideran importante, de modo que pueda volverse un líder servidor.

Presente al facilitador como la persona que coordinará la reunión. Después, abandone la sala. El facilitador pedirá a los miembros del equipo que detallen sus preocupaciones sobre el trabajo y sobre usted como su nuevo supervisor. El facilitador preguntará cuáles son los desafíos clave y los problemas subyacentes a los que se enfrenta el equipo, y se enterará de lo que los miembros del equipo quieren saber acerca de usted y qué necesitan de usted.

Después de que los miembros del equipo enumeren sus preguntas y preocupaciones, reúnanse con el facilitador en privado, para conocer sus respuestas. Reintégrese a la reunión y, con el facilitador, responda las preguntas de su equipo y reafirmelos, al tiempo que comparte sus expectativas con ellos. Calendarice reuniones mensuales de uno a uno con cada miembro del equipo. Utilice una escala para las respuestas a preguntas específicas que le haga a cada persona. Esta secuencia se desarrolla en cinco pasos:

1. Pregunte a los miembros de su equipo: “En una escala del uno al diez, en donde uno es lo peor y diez es fabuloso, ¿cómo calificaría nuestra relación ahora?”
2. Cada persona responderá y explicará por qué lo calificó alto, bajo o en medio.
3. Pregunte: “Bien, ¿qué puedo hacer para mover nuestra relación a 10?”
4. La persona responde. Usted escucha cuidadosamente y comenta según el caso.
5. Si está de acuerdo con la persona, agrádeczcale la información. Si no está de acuerdo, agrádeczcale y explique por qué usted opina de manera distinta.

Este proceso es como un “suero de la verdad” para conocer rápidamente aspectos acerca de su desempeño. A través de estas reuniones, puede descubrir cuestiones que las personas a veces tratan de ocultar. Usted puede sentirse incómodo con las reuniones uno a uno, o con el proceso en general. Comprométase de todos modos, pues descubrir y decir la verdad requiere valentía. Reconozca que siempre será un líder “perfectamente imperfecto”, que trabaja de manera consistente para mejorar, apoyar a su equipo y forjar confianza.

Sobre el autor

Mindy Mackenzie fue jefa de desempeño de Beam Inc. y es consejera sénior de McKinsey Consulting.