

## 롤모델로 삼아야 할 9가지 자신감 넘치는 리더십 행동 (9

Comportamientos de liderazgo de alta confianza que todos deberían tomar como modelo)



Cada colaborador debería tomar estos comportamientos en serio, sin importar si ejercen posiciones de liderazgo o no.

A menudo me preguntan qué se necesita para crear un excelente lugar de trabajo. La respuesta breve es confianza.

Las culturas de alta confianza ayudan a que los empleados prosperen, lo que impulsa el rendimiento de la empresa en todas las áreas, desde referidos y retención de talento hasta productividad e ingresos.

Es imposible crear un gran lugar para trabajar para todos sin confianza. Eso es lo que nuestra investigación de 30 años sobre cultura empresarial nos ha revelado. Y es por eso que nuestra encuesta que mide la experiencia de los colaboradores se llama el Trust Index™.

La confianza está presente en nuestras interacciones diarias en el trabajo, así como en nuestra vida fuera de él entre familiares y amigos. Se construye a través de muchos momentos, momentos que nuestra investigación ha desglosado en nueve comportamientos que pueden crear o romper la confianza. Es una lista que tengo en mi escritorio y reviso todos los días para evaluar cómo estoy siendo como líder.

Cada líder debería trabajar en mejorar estos comportamientos. Entonces, si no eres un líder de equipo, es posible que estés pensando: "¿Qué tiene esto que ver conmigo?"

Los líderes influyen en el 70% de la experiencia del colaborador, pero el otro 30% proviene de nuestros compañeros de equipo, cómo trabajamos con otros y el trabajo real que estamos haciendo. Se necesita del esfuerzo de todos en una organización para crear un gran lugar para trabajar para todos.

Aquí es donde debemos comenzar:

## 1. 경청 (Escuchar)

Este es el comportamiento más importante de todos y en el que más me enfoco. Si no sos un buen oyente, no podrás modelar bien los otros comportamientos.

Escuchar no se trata solo de asegurarse de haber oído con precisión las palabras que salen de la boca de alguien. Tampoco se trata simplemente de esperar a que alguien deje de hablar para que puedas hablar vos. Es elegir vaciar tu mente y apartar tus opiniones mientras otra persona está hablando.

Escuchar de verdad requiere humildad, vulnerabilidad y empatía.

Podés tener muchas opiniones, pero para ser un líder inclusivo y para todos, debés dejar de lado esas opiniones. Si estás teniendo una conversación y no estás dispuesto a considerar otros puntos de vista, ¿cuál es el punto de tener la conversación? Dejar de lado tus suposiciones se puede describir como una mentalidad meditativa y eso es lo que hace a un gran oyente.

¿Cómo sabés que lo estás haciendo bien? Te vas a encontrar haciendo preguntas porque estás aprendiendo algo de la persona con la que estás hablando. La gente te dirá que sos un gran oyente porque es raro tener una conversación con alguien que escucha profundamente.

Escuchar puede sonar reactivo, pero debería ser proactivo. Volvete disponible y buscá oportunidades para escuchar.

Pensá en quiénes no has escuchado últimamente y luego haces preguntas con una mentalidad de aprendizaje. Programá reuniones informales como almuerzos y sesiones de preguntas y respuestas. Utilizá encuestas y focus groups para obtener regularmente opiniones de los colaboradores y dales seguimiento con retroalimentación y acción.

“Escuchar no se trata solo de asegurarse de haber oído con precisión las palabras que salen de la boca de alguien. Tampoco se trata simplemente de esperar a que alguien deje de hablar para que puedas hablar vos. Es elegir vaciar tu mente y apartar tus opiniones mientras otra persona está hablando.”

## 2. 토크 (Hablar)

Esto es lo que hacemos durante todo el día. Pero existen muchas capas en lo que podría parecer un comportamiento sencillo.

Hablar se trata de claridad, frecuencia, transparencia y compartir información plenamente de diversas formas. Esto incluye compartir regularmente noticias de la empresa con los colaboradores a través de todos tus canales, ya sea video, intranet, correo electrónico, material impreso, etc. Debés asegurarte de compartir esas noticias (tanto los hechos como los sentimientos relacionados con ellas) internamente antes de hacerlo externamente.

No se trata solo de lo que compartís, sino también de con quién lo compartís. Tené en cuenta a aquellos que no han escuchado un mensaje y necesitan saber qué información se está compartiendo.

Hablar es más que simplemente lo que decís y a quién se lo decís, es también cómo compartís la información. Comunicá con cuidado y consideración, utilizando estilos fáciles de entender. Fijá reuniones regulares para discutir lo que está sucediendo y compartí personalmente las noticias para fomentar una cultura de transparencia en la medida de lo posible.

Por último, hablar es una oportunidad para comunicar cómo el trabajo de una persona, y hacerlo bien, es esencial para que tu organización logre su propósito.

Considerá, por ejemplo, a tu recepcionista, un rol que a menudo se pasa por alto. Cada vez que hables con tus colaboradores, reiterales, enfatizá y aclará lo importante que es su trabajo. Cuando alguien entra en tus oficinas y/o se comunica con tu recepcionista por teléfono, esto representa una conexión con tu marca. En pocos segundos, el interlocutor o visitante sentirá si se siente cuidado, importante y si está siendo escuchado, o no.

Hablar es la habilidad de dirigirse a cada empleado del almacén, cada recepcionista, cada vendedor, cada ejecutivo, cada compañero de equipo de forma tal que estos sientan que hacer bien su trabajo es importante para que la organización logre su propósito. Y, si no estás seguro de cuál es el trabajo concreto de algunas personas, esta es tu oportunidad para generar confianza y conocerlas mejor.

“Hablar es más que simplemente lo que decís y a quién se lo decís, es también cómo compartís la información.”

### 3. 감사합니다 (Agradecer)

Si estás escuchando a las personas de la manera que describí anteriormente, aprenderás cosas sobre ellos. Esto te ayudará a agradecer a tus colegas de formas les resulten personalmente significativas. Los actos de gratitud permiten que las personas sepan que estás escuchando de una manera que demuestra que son importantes y esenciales.

Podés crear una cultura de aprecio reconociendo el buen trabajo y el esfuerzo adicional con frecuencia.

Las oportunidades para hacerlo son infinitas: fomentá el reconocimiento entre compañeros, otorgá premios a los colaboradores, escribí notas personales, apreciá los errores como oportunidades de aprendizaje y reconocé a los empleados que demuestran los valores de la empresa en persona y frente a los demás.

Crear una cultura de agradecimiento afecta positivamente el sentido de valor de las personas y su disposición para hacer su mejor trabajo porque se sienten valoradas.

#### 4. 개발 (Desarrollo)

Escuchar y hablar te ayuda a aprender cómo alguien puede desarrollarse aún más a nivel personal y profesional.

Es tu responsabilidad ayudar a los colaboradores a crecer personalmente y no solo como empleados que llevan a cabo su trabajo. Fomentá sus talentos e intereses a través de cursos (relacionados – y no- con su trabajo), reembolsales los costos de matrícula y planes de desarrollo y capacitación personalizados, por ejemplo. Conectalos con mentores y mantenelos informados sobre las oportunidades de trabajo internas.

Intentá proporcionar retroalimentación de manera medible, para que sepan que están mejorando, y con un sentido de cuidado para que estén receptivos a lo que tenés para decirles.

Cuando las personas saben que te importan, incluso si no siempre les gusta escuchar en qué necesitan mejorar, lo tomarán como un regalo. Todos quieren mejorar. Sí, saben que esto conduce a más dinero, más compensación y más responsabilidad en la empresa. Pero, en un nivel básico, quieren saber que están marcando la diferencia.

“Es tu responsabilidad ayudar a los colaboradores a crecer personalmente y no solo como empleados que llevan a cabo su trabajo.”

## 5. 관리 (Cuidado)

Esta es el arma secreta. El gran trabajo sucede cuando a las personas les importa. Y las personas se preocupan por su trabajo cuando sienten que se preocupan por ellas. Esto se nota cuando dedicás tiempo a entender y escuchar las experiencias de las personas, tanto dentro como fuera del trabajo.

Apoyalos en sus vidas fuera del trabajo discutiendo opciones de horarios flexibles y políticas de licencias. Ayudalos a enfrentar crisis familiares y personales a medida que surgen y brindales apoyo a través de licencias por enfermedad o donaciones monetarias. Fomentá el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y recordales que tomen tiempo libre para recargar energías.

¿Sabés por qué un colaborador revisa un algoritmo dos o tres veces o corrige un correo electrónico seis o siete veces? Porque se preocupa por el propósito de la organización, cuida a los demás y siente que lo cuidan él.

El cuidado es lo que libera el potencial de las personas y es clave para maximizar el potencial humano.

“El gran trabajo sucede cuando a las personas les importa. Y las personas se preocupan por su trabajo cuando sienten que se preocupan por ellas.”

## 6. 공유 (Compartir)

La distribución justa de las ganancias, la compensación, los bonos y los planes de incentivos rea un ambiente de trabajo equitativo. Si estás construyendo confianza para todos, cada empleado debe compartir el éxito de la empresa y comprender cómo su desempeño se relaciona con la compensación.

El compartir de forma equitativa e inclusiva también se refleja en las actividades filantrópicas. Si estás organizando actividades comunitarias, como limpiar una escuela local o recoger plástico en una playa o parque, asegurate de que todos tengan la oportunidad de participar.

Si estás realizando esas actividades entre las ocho y las cinco, ¿qué pasa con el colaborador del turno noche? Tenés que ser verdaderamente inclusivo en cuanto a las oportunidades de participación para las personas, así como en el acceso a los recursos de la organización.

Equidad no significa igualdad absoluta. Un picnic para el turno del día no tiene que ser necesariamente igual al picnic para el turno de la noche. ¿Cuál es el propósito del picnic? Reunir a las personas, mostrarles su valor y crear oportunidades para que interactúen de manera informal con sus líderes.

Entonces, ¿cómo podés crear esta misma experiencia para el turno de la noche sin recrear el mismo evento?

## 7. 축하 (Celebrar)

Lo más importante para celebrar son los valores de la organización y cómo las personas ayudan a la organización a alcanzar su propósito.

Es importante ser específico:

"Queremos agradecer a Juan por el trabajo que hizo para ayudar a un cliente con un problema complicado. Queríamos que Juan lo hiciera en siete minutos, pero lo hizo en 20 minutos porque el cliente lo necesitaba en ese momento. En nuestra empresa, estamos dispuestos a hacer lo que sea necesario para que el problema del cliente sea nuestro problema y resolverlo. También sé que Juan llegó tarde a una práctica de fútbol de su hijo. Espero que no tenga que hacerlo de nuevo, pero quiero apreciar el hecho de que lo hizo por nosotros."

Si te encontrás celebrando, reconociendo y recompensando siempre a la misma persona, comuncales a todos lo que se necesita para ser celebrado y reconocido para que no sientan que existen sesgos o favoritismos. Sabrán que si trabajan arduo de alguna manera medible, ellos también serán celebrados, reconocidos y recompensados.

"Lo más importante para celebrar son los valores de la organización y cómo las personas ayudan a la organización a alcanzar su propósito."



## 8. 영감 (Inspire)

No es necesario ser un gran orador para inspirar a las personas. Podés inspirarlas mediante las preguntas que les hacés y la forma en que las escuchás.

Podés inspirarlos reafirmando la diferencia que tu organización hace en el mundo y por qué el trabajo es importante. Ayudá a tus colaboradores a comprender cómo su trabajo se relaciona con el propósito superior de la empresa y el éxito empresarial.

Podés lograr esto contando historias de clientes, compartiendo la visión hacia dónde se dirige la empresa, resaltando comportamientos que ejemplifiquen los valores organizacionales, reforzando los valores corporativos, enfatizando la contribución de tu organización a la industria o la sociedad y mostrando vínculos entre los esfuerzos de los colaboradores y el logro de tus objetivos.

“No es necesario ser un gran orador para inspirar a las personas. Podés inspirarlas mediante las preguntas que les hacés y la forma en que las escuchás.”

## 9. 채용 및 환영 (Contratación y bienvenida)

Cuando alguien se une a tu organización, debés asegurarte de que sepa que lo estabas esperando y que estabas ansioso por que llegara.

Es determinante también que garantices que tengan un lugar de trabajo, puedan acceder a los sistemas que necesitan para conectarse con sus funciones y sus colegas y cuenten con el equipo necesario para tener éxito. Su computadora portátil está lista, su uniforme está listo, sus botas con punta de acero están listas, sus gafas de seguridad están listas.

Esto va más allá de la contratación, es lo que llamamos la bienvenida. Podés enviar un correo electrónico o una nota por correo a los nuevos empleados antes de que comiencen, anunciarlos anticipadamente a otros colaboradores, llevarlos a almorzar en su primera semana y ayudarlos a integrarse en tu cultura.


Cuando una persona se une a una organización que ha demostrado que ha estado pensando en ellos durante unas semanas antes de que comenzaran, volverán a su casa y dirán: "Fue una gran experiencia hoy. Me esperaban, mi placa de identificación estaba lista. Todos fueron amables y parecían saber quién era y qué iba a hacer". Estas acciones generan confianza en su primer día.

Si alguien llega a trabajar y esas cosas no suceden, la confianza disminuye un poco. Incluso, la confianza en sí mismos disminuye. Se preguntan si realmente los quieren allí o si son una ocurrencia tardía.

Y, en el peor de los casos, sienten que son solo un empleado y no una persona importante porque, si fueran importantes, habrían tenido una experiencia muy diferente al llegar.

Ya sea que manejes personas en el trabajo o no, te animo a colocar esta rueda de nueve comportamientos de alta confianza en un lugar donde la veas todos los días.

La confianza requiere trabajo y esfuerzo consciente. Y es necesaria para crear un excelente lugar para trabajar para todos.



여러분 회사에서 근무하는 직원들의 경험에 대해 더 알고 싶으신가요? Great Place To Work® Emprising 시스템을 사용하여 조직을 평가하고, 최고의 기업들과 비교해 성과를 확인해보세요.

