

“La mirada de los otros”

Escrito por: Inés Temple, Presidente DBM Perú y DBM Chile



El mercado laboral está muy activo y movido. No lo veíamos así desde hace muchos años.

Sin embargo, las competencias y los perfiles buscados hoy son muy diferentes. Han cambiado las prioridades y expectativas. Hoy los ejecutivos más buscados no lo son solo porque agregan valor y cumplen las metas, sino porque lo hacen manteniendo excelentes relaciones interpersonales a todo nivel con integridad y logrando la satisfacción de su personal; es decir, creando un excelente clima laboral en la organización. Hoy los exitosos son quienes incorporan la mirada de los otros en su desempeño. ¿Otros?, dirá usted, ¿qué otros?.

Pese a que a muchos todavía le resulta difícil de aceptar, lo que opinan sobre nosotros nuestros clientes, contactos, proveedores, jefes, pares y, especialmente, subordinados, es decir, nuestra reputación, impacta directamente en nuestra carrera. Eso explica que las encuesta de clima laboral y las mediciones "en 360 grados" sean componentes de creciente importancia en las evaluaciones de desempeño de cada vez más empresas.

Todos sabemos que lo que cuenta realmente son los resultados y el valor que producimos, pero cuesta aceptar que estos resultados también están determinados por las percepciones ajenas. Percepciones sobre qué tan buenos, eficientes o confiables somos; sobre si somos capaces o no de crear vínculos y alianzas; de si somos buenos jugadores de equipo o jefes preocupados y respetuosos con nuestra gente; de si nos comunicamos bien y con frecuencia, si tenemos credibilidad entre el personal o si es agradable (o desagradable) trabajar con nosotros.

Muchos prefieren seguir pensando que basta con ser bueno en lo que uno sabe hacer: en lo técnico, lo operativo, lo funcional, lo gerencial o, incluso, lo estratégico. Creen que es suficiente con ser brillantes o talentosos, aunque el costo humano sea alto. Sin embargo, quienes no asignan importancia suficiente al desarrollo de sus competencias de liderazgo tienen pocas posibilidades de crecer, aun en épocas de bonanza. Esa es una de las principales razones por la que muchos ejecutivos pierden su trabajo pese al crecimiento: nadie quiere trabajar con quienes dañan el clima o alienan al personal.

Por ello, es fundamental no dejar de lado la mirada de otros. Preocúpese por saber cuál es su imagen y reputación dentro de la empresa y en el mercado en general. Sepa cómo lo ven y qué opinan de usted su jefe, sus pares y, sobre todo, sus subordinados. Cuando lo sepa, sea objetivo y realista, y apueste por su carrera. Puede no estar de acuerdo con lo que escucha (quizá no sea justo o exacto), pero esas percepciones son la realidad en el día a día de sus colaboradores: como usted trate a ellos, así tratarán a su reputación.

Recuerde que en épocas de crecimiento, las empresas necesitan tener jefes y gerentes seriamente comprometidos con el cuidado y respeto al personal para además poder así atraer, motivar y retener al talento valioso, que comienza a escasear.

Actúe sobre sus oportunidades de mejora para moldear su comportamiento y actitudes hacia un perfil de liderazgo y más respeto a las personas. Busque y acepte retroalimentación y abóquese a reinventarse, ya mismo, sin perder tiempo. No espere a que su empresa invierta en mejorarlo, pocas lo hacen aún. Incorpore la mirada de otros en su desempeño, su comportamiento y sus actitudes: ¡su carrera depende también de su reputación!

Publicado en el diario *El Comercio* el 19.09.06