



Quick E-Tips



INTERNATIONAL
ADVANTAGE

abril 2007

Gracias por subscribirte a este boletín patrocinado por International Advantage® - *Dirigiendo a través de las culturas*. Cada mes te ofrecemos *tips* que ayudarán a tu equipo y a tu organización, especialmente a los que trabajan en ámbitos de diversidad cultural, a realizar sus objetivos empresariales.

Tema del mes: Cuando tus activos se convierten en pasivos...Trasladarse a la oficina de la dirección

El mes pasado escribí sobre como los parques urbanos en diferentes partes del mundo reflejan la población. Los parques – y la gente – se orientan más hacia el “estar” o el “hacer”.

Para definir los términos, una persona tiende a estar “orientada a la acción” cuando vive en un contexto social que privilegia las conductas orientadas a las tareas y los logros.

Una persona se inclina a una “orientación al estar” cuando vive en un contexto social que da más importancia a las relaciones, la contemplación, la reflexión y el análisis.

Todas culturas hacen las dos cosas, pero está bien documentado que ciertas orientaciones se manifiestan con más insistencia en algunas culturas que en otras. (Ve el artículo del mes pasado)

Y mientras tu preferencia es cultural y normalmente no cambia, en un contexto global el alcanzar usar los dos estilos apropiadamente se vuelve aún más importante.

¿Cómo se aplica este concepto al éxito corporativo?

Estudios hecho por investigadores Lominger¹ sugieren que se ven las mismas variaciones dentro de un ámbito corporativo, y es útil examinar su relación con el éxito en los diferentes roles dentro de la empresa.

La orientación a la acción es sumamente valiosa, especialmente en los puestos gerenciales o donde se hace un aporte individual. Es ese tipo de puesto la inacción podría acarrear problemas de desempeño.

Conforme va subiendo un gerente hacia los puestos ejecutivos, sin embargo, le conviene por lo general inclinarse hacia la “orientación al estar” – un estado de mente más propicio para la agilidad estratégica, la motivación de los demás, la gestión por sistemas, la gestión de sentido y visión, y la gestión de la innovación.

En un artículo publicado por la Facultad de Negocios de Harvard el 2 de abril de 2007, “Making the Move to General Manager” (“La Transición a Gerente General”), Martha Lagace cita a Benjamin C. Esty, Jefe del Programa de Gerencia General en la misma Facultad de Harvard, quien dice, “Muchas personas no se sienten cómodas con soltar las cosas; ellas quieren hacer las cosas”. Se trata de uno de los dos retos más grandes que los gerentes afrontan, según Esty, junto con el de ver vínculos e interconexiones transversales en la organización.

Por lo tanto, si un ejecutivo nuevo no logra esta transición, si no deja atrás la orientación a la acción, los demás lo podrían percibir ya no como el gerente competente que era, sino como un administrador incapaz, un pensador no estratégico, o un obsesionado con los detalles.

Así que... conforme va cambiando el trabajo, cambia también el nivel de competencia que se requiera en cuanto a la “orientación a la acción”.

Para resumir:

Tip #1: Evita ser eficaz en un solo tipo de parque urbano. Sobre todo en un contexto global, ejercita las dos orientaciones para mejorar tu habilidad para trabajar con eficacia con la gente de diferentes culturas.

Tip #2: Además de tomar conciencia de la orientación que tu puesto actual requiere para que cumplas con las expectativas que la gente te tenga ahora, prepárate además para el éxito en el rol que quieres al siguiente nivel.

¹ Lomardo, Michael M., Eichener, Robert, For Your Improvement. 4th ed. Lominger International, 2006

XX

De Manera Personal

El mes pasado estuve en Guadalajara para dar un taller público en español que se llamaba “Construir el compromiso de los empleados con el cambio organizacional”. Hablamos sobre la manera de crear el cambio y de hacer intervenciones eficaces que tengan un impacto en los demás individuos. ¡Cómo nos divertimos! Nos divertimos porque los participantes tenían una capacidad

insólita para hacer preguntas que iban exactamente por donde yo quería ir. Así que se encargaban de preparar todas mis transiciones y yo sacaba las conclusiones que ellos buscaban.

Estando en Guadalajara hice algo que era insólito para mí... renté un coche para conocer la ciudad. Han de saber que soy una GRAN aficionada del transporte público – especialmente del metro y del tren – cuando viajo al extranjero. Además de dejar que otro lidie con el tráfico, prefiero aprovechar el tiempo para observar. Por otro lado dejo que otro “haga”, que me da tiempo para “estar”.

Pero en este caso, mis necesidades eran distintas. Hace años que me pasean en coche en Guadalajara, y me han consentido tanto que no he aprendido a moverme en la ciudad. Así que me hice de un coche y un mapa, y me lancé a la calle. En cada salida me pitaban los demás conductores, y supuse de pronto que señalaban mis errores. Y si bien reconozco que aprendí varias reglas de tránsito en base a supuestos equivocados, después me di cuenta de que me pitaban también cuando hacía cosas perfectamente legítimas, como esperar que otro conductor pasara antes de que yo cruzara su carril. He aquí el aprendizaje que me llevé de Guadalajara: ¡No frenes a nadie por ningún motivo ni esperes un recordatorio de que lo estás haciendo!

¿Quieres imprimir, reenviar o repartir este Quick E-tip?

¡Con toda confianza, circúlalo! Lo único que te pedimos que es dejes adjuntos nuestro nombre y los datos para contactarnos. ¡Gracias!

Lisa Koss

International Advantage® - Leading Across Cultures™

Phoenix, Arizona U.S.A.

Directo: +1 - 623-516-2482

www.intladvantage.com

lisakoss@intladvantage.com

©Lisa Koss, 2007