

## *Deje que el efecto halo trabaje para usted*

**Uno** de nuestros hallazgos más interesantes fue que algunos *líderes parecen ser capaces de no hacer algo malo*. Estos líderes notables tienden a ser evaluados en el percentil 90 en casi todas las competencias. De manera simultánea, *algunos líderes parecen no ser capaces de hacer algo bien*. Sus evaluaciones se ubicaron en el percentil más bajo en casi todas las competencias. Nosotros creemos que ambos conjuntos de evaluaciones son una distorsión.

Cuando los líderes se desempeñan extraordinariamente bien en unos cuantos comportamientos, las impresiones que la gente tiene de ellos en otras competencias tienen a ser distorsionadas positivamente. El efecto opuesto parece ocurrir para aquellos con pocas pero profundas debilidades. El efecto halo puede ser una herramienta útil para aquellos que buscan mejorar sus habilidades de liderazgo.

Todos hemos visto el efecto halo en acción. ¿Cuántas veces nos hemos decepcionado al escuchar una conferencia de un actor o atleta? ¿Porqué creemos que él o ella debería tener algo revelador o interesante que decir? Sólo porque una persona puede actuar o ser un gran deportista no significa que él o ella tendrá sabiduría que compartir en otros temas. Vemos el efecto en el lado negativo cuando satanizamos a la gente que ha cometido errores serios.

Una explicación para el efecto halo surge de la fascinante investigación de Leon Festinger. Festinger describe cómo las personas experimentan tensión cuando creen en dos ideas contradictorias, tales como “mi gerente es un líder pésimo” y “mi gerente es muy bueno solucionando problemas difíciles y complejos”. Cientos de experimentos han mostrado que las personas harán todo lo necesario para reducir la disonancia entre ideas en conflicto. Cuando los líderes mejoran sus habilidades en unas pocas competencias, esto crea una disonancia potencialmente útil en las mentes de otros. La gente se pregunta, “¿Cómo puede este líder ser tan efectivo en algunas cosas, pero menos efectivo en otras?”

Las personas entonces cierran la brecha producida por esta disonancia cambiando sus creencias. Asumen que los líderes son más competentes de lo que en realidad son, creando un efecto positivo para los líderes que desarrollan fortalezas extraordinarias.

**Para aprovechar este efecto halo:**

***Desarrolle unas cuantas fortalezas profundas:*** Sus fortalezas no sólo le ayudarán a lograr resultados positivos, también crearán una poderosa impresión de competencia.

***Sea sobresaliente en lo que es importante para su organización:*** Usted obtendrá el mayor beneficio de sus fortalezas si éstas están en áreas altamente valoradas. Si a su organización le importan sobremanera las habilidades excelentes de comunicación, ¡asegúrese de comunicarse con claridad!

***Permita que los demás conozcan sus talentos:*** Así cómo usted no quiere ganarse la antipatía de la gente alardeando, sí desea que la gente conozca sus capacidades. Mientras más conozcan sus fortalezas, sentirán más presión por asumir que usted tiene fortalezas en otras áreas también.

***“Si las personas tienen la impresión general de que una persona es un líder extraordinario, sobreestimarán sus habilidades y capacidades. La clave es lograr que el proceso de atribución trabaje para usted, no en su contra.”***

***- John H. Zenger and Joseph Folkman***



(55) 3605-1611  
(55) 5291-6515



info@cende.com.mx



Parque de Granada 59,  
Lomas de la Herradura,  
C.P. 52786  
Naucalpan de Juárez, Méx.