

deporte & negocios

LECTURA PRÁCTICA SOBRE EL ARTE Y LA CIENCIA DE LOS NEGOCIOS Y LA GERENCIA DEL DEPORTE

CÁTEDRAS

**Un gerente productivo
es el que sabe
gestionar las malas
noticias**

LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO



Ilustración de Lars Leetaru strategy + business

PONENTE: MICHELLE GIELAN

Conductora de CBS News convertida en investigadora de psicología positiva en la University of Pennsylvania. Es la autora de “Broadcasting Happiness.”

© 2016 Harvard Business School Publishing Corp.

Después de una conferencia que di recientemente sobre psicología positiva en una gran compañía multinacional, un líder de alto nivel me dijo, “voy a usar esto para impulsar el éxito de mi equipo, así que he decidido que, de ahora en adelante, sólo hablaré con ellos de cosas buenas.” “Eso suena como una idea terrible,” dije (amablemente). Ignorar los problemas no hace que se vayan, y entre más

endulzamos la realidad, menos creará la gente en nuestro liderazgo. Ahora tengo nueva investigación para respaldarlo.

Mis colegas y yo recientemente realizamos un estudio que muestra cómo hablar acerca de eventos negativos de una forma que proteja a sus empleados de los efectos desempoderadores de las noticias negativas, mientras que alimenta su habilidad de resolver problemas.

❑ LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO

Previamente, un experimento que realicé junto con Arianna Huffington y los investigadores Shawn Achor y Brent Furl, mostró que la exposición a sólo tres minutos de noticias negativas puede llevar a una probabilidad 27% mayor de tener un mal día. Un bombardeo de historias negativas y sin discusión de soluciones puede hacernos creer que no hay nada que hacer acerca de una situación -es decir, que el comportamiento no afecta los resultados. Comenzar su día de esta forma eleva las probabilidades de llevar esa mentalidad impotente al trabajo con usted.

En un nuevo estudio de seguimiento, exploramos cómo anular los efectos debilitantes para un equipo cuando el líder describe eventos negativos, como una potencial reestructura o bajas ventas. En corto, descubrimos que acompañar inmediatamente el problema con una solución potencial mejora dramáticamente la creatividad y la capacidad de resolver problemas, pero sólo si es la clase correcta de solución. En este estudio, 248 participantes fueron examinados inicialmente con una medición estándar de solución de problemas. Por ejemplo, una pregunta les pedía enlistar tantos usos para un listón, como pudieran pensar en un periodo específico de tiempo. Después, los participantes fueron asignados aleatoriamente a una de dos condiciones: *en una se les pidió leer un artículo enfocado únicamente en el problema, mientras que en la segunda leyeron otro, que discutía el problema y soluciones potenciales. Como ejemplo, un par de*

artículos analizaba la escasez en un banco de alimentos local. El artículo enfocado en soluciones incluía cinco cosas que usted podría hacer para aliviar el problema, incluyendo donar comida y recaudar fondos. Después de leer esos artículos, a los participantes se les dio una nueva batería de tareas de solución de problemas.

Los participantes a quienes se les presentaron soluciones llevaron ese efecto positivo al nuevo terreno -tuvo un impacto significativo en la creatividad y habilidad de solución de problemas de los participantes. Específicamente, cuando a las personas se les presentaron soluciones que podían implementar por sí mismas, la solución de problemas en tareas subsecuentes y no relacionadas se incrementó en 20%. Recordarle al cerebro que hay un camino hacia adelante le permite importar esa mentalidad empoderada a otros desafíos. Adicionalmente, estar enfocados en las soluciones hizo que las personas se sintieran mejor. Los participantes reportaron, en promedio, sentirse 19% menos agitados y 23% menos tensos. Para un gerente que dirige a sus empleados a través de tiempos difíciles, esto significa que es posible hablar acerca de los negativos y mantener al mismo tiempo el compromiso y la habilidad de resolver problemas.

He aquí tres formas en que los gerentes podrían usar esto con sus equipos:

1. NO “AVESTRUCE” A SU EQUIPO

Muchos líderes se han convertido en “avestruces”: metiendo sus cabezas en la arena, en un intento de preservar la felicidad, esperando que la negatividad del mundo nunca tocará sus vidas.

Acompañar inmediatamente el problema con una solución potencial mejora dramáticamente la creatividad y la capacidad de resolver problemas...

Entonces, en lugar de esconderse del hecho de que su equipo tiene bajas calificaciones en cuanto a su compromiso, o ignorar que uno de sus líderes de ventas está afectando el proceso de ventas de otros en la región, señalar el problema puede ser el primer paso para resolverlo.

2. COMPLEMENTE

Muchas veces, cuando los líderes se enfrentan con un problema, planean cómo van a presentarlo a su equipo. Es igualmente importante pasar tiempo para planear el debate respecto a la solución. Si la solución todavía no está clara, involucre a su equipo en una sesión de lluvia de ideas. Usted puede convertir este desafío de negocios en un ejercicio de construcción de equipo, lo que podría beneficiar al mismo tiempo a la organización, destacando el camino correcto a seguir.

Entre más usted le comunica a sus empleados que su comportamiento importa y que ellos tienen control para resolver el tema, más se sentirán empoderados para actuar.

3. PRESUMA EL HISTORIAL DEL EQUIPO

Un sentimiento de progreso genera más progreso. Recuérdelo a su equipo lo exitosos que han sido en el pasado al enfrentar desafíos. Muéstreles todo lo que han avanzado como equipo al señalar logros específicos.

Hacer que sus empleados trasladen su atención, desde todo lo que está funcionando mal, hacia todo lo que ha funcionado bien en el pasado, los ayudará a sentirse listos para dar pasos significativos hacia adelante.

3 estrategias comunes para enseñar a los equipos a esperar el éxito

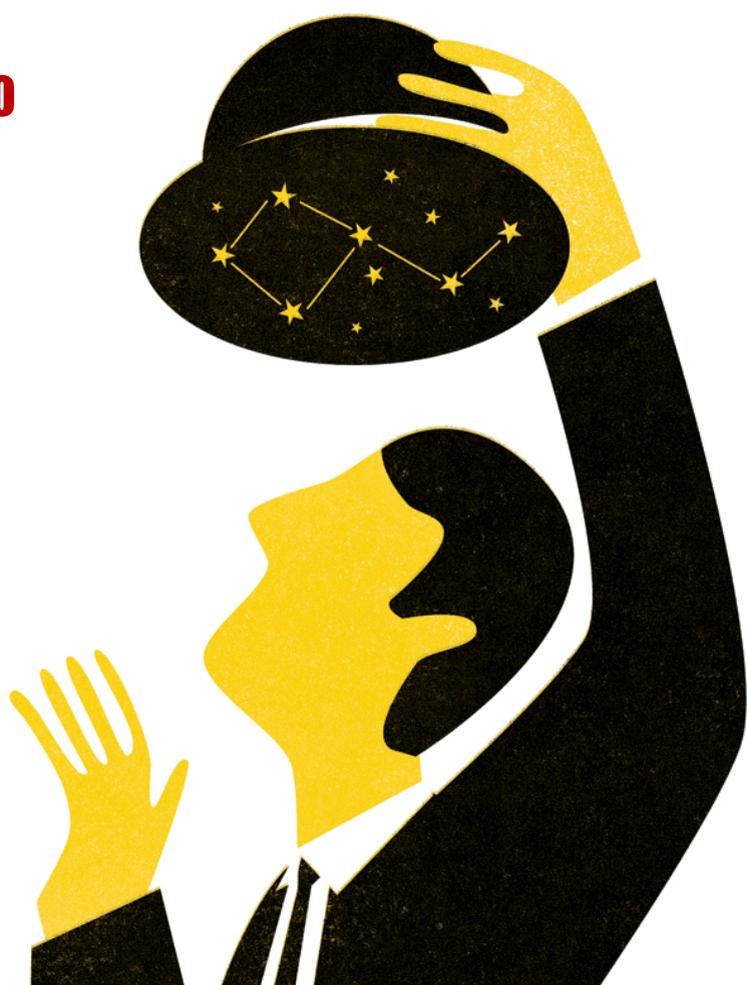


Ilustración de André da Loba strategy + business

PONENTE: Christina Curtis

PERFIL: es una instructora ejecutiva y de liderazgo en Ignite Performance Consulting, una firma boutique con base en Denver, Colorado.
© 2016 Harvard Business School Publishing Corp.

Los líderes consumados anticipan el éxito, y esto les ayuda a obtenerlo. La investigación muestra que las altas expectativas los llevan a trabajar más y comprometerse a conquistar los desafíos que afrontan. Como lo describe la jefa de asuntos jurídicos de HP Inc., **Kim Rivera:** “**entro a una situación con mis ojos bien abiertos, sabiendo que podría exceder los límites de mi intelecto, los límites de**

mis emociones y que algunas veces estaré exhausta. Espero toda esa turbulencia y aun así sé que puedo lograrlo.”

Mis clientes de coaching parecen entender intuitivamente cómo esta mentalidad los ha ayudado a superar obstáculos y alcanzar sus metas. Quieren los mismos resultados para los miembros de sus equipos.

❑ **LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO**

Mis contratos de coaching con más de 1,500 personas y entrevistas con 25 ejecutivos de alto nivel, que dirigen equipos en compañías dentro de la lista de Fortune 500, revelan tres estrategias comunes para enseñar a los equipos a esperar el éxito. En buena medida, lo que le ayuda a los líderes individuales también funciona bien para los grupos que ellos dirigen.

1. REENCUADRE LA NARRATIVA DEL EQUIPO

Tendemos a procesar y recordar eventos como si fueran historias. Estas narrativas afectan el cómo vemos el pasado y cómo actuaremos en el futuro. Cuando sucede un contratiempo, los miembros del equipo podrían quedar atrapados en una historia de culpa, remordimiento o evasión, lo que puede disminuir la motivación y el desempeño. Como Priya Anant, jefa global de operaciones de ventas en Google, explica, “algunas veces los miembros del equipo ven el final del camino cuando en realidad sólo se trata de una curva pronunciada.”

Después de un contratiempo, ayude a los miembros de su equipo a identificar lo que funciona mal y pregúnteles qué aprendieron de ello. Este énfasis en el aprendizaje cambiará su enfoque del fracaso hacia lo que será posible la próxima vez.

2. ALUMBRE LO QUE ESTÁ FUNCIONANDO

De forma similar a lo que sucede al crear una narración negativa, el obsesionarse en los errores debilita la confianza — y lo opuesto también es cierto. Al brindar más retroalimentación positiva, usted puede ayudar al equipo a visualizar su éxito y elevar su desempeño.

Priya Anant, de Google, compartió una historia respecto a un subordinado directo que dudaba sobre tomar nuevos proyectos y cuestionaba sus propias decisiones. Anant lo ayudó a enfocarse en sus fortalezas y en cómo estas estaban generando resultados positivos. Ella desarrolló su confianza y su competencia simultáneamente. El superó su desconfianza y eventualmente fue ascendido.

Sin embargo, los líderes sufren respecto a encontrar el tiempo para reflexionar sobre los esfuerzos de su equipo. Aunque la semana rápidamente queda agendada en una carrera por resultados, el reconocimiento silenciosamente se cae del calendario.

El tiempo no es el único desafío. La psicología evolutiva nos ha enseñado que los seres humanos estamos diseñados para sobre analizar lo negativo. Por eso es que alerto a los líderes en contra de que usen el enfoque de “sandwich” en la retroalimentación (positivo, negativo, positivo). Colapsar las alabanzas y las críticas en una sola conversación le resta poder al reconocimiento. Entrena a las personas a no confiar en los cumplidos -aprenden a esperar el inminente “pero.”

❑ **LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO**

“Algunas veces los miembros del equipo ven el final del camino cuando en realidad sólo se trata de una curva pronunciada.”

Los líderes que demuestran confianza en las habilidades de sus equipos encontrarán que los integrantes de estos generan más confianza en sí mismos. Es importante agendar recordatorios semanales para compartir lo que está funcionando y cómo las contribuciones individuales y de equipo están impulsando esos resultados.

3. DÉLE MÁS CONTROL A LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO

Desde hace mucho hemos sabido que darle a los empleados una mayor voz al definir metas y resolver cómo debería hacerse el trabajo eleva su compromiso de alcanzarlas. La investigación ha ilustrado consistentemente los beneficios de empoderar a otros -un estudio en particular encontró que es la forma más efectiva de incrementar la productividad de un equipo.

Una de mis clientes, Julie, una vicepresidenta ejecutiva, heredó un grupo que tenía una hemorragia de talento. El equipo había perdido a cerca de un tercio de sus miembros originales, mientras que otros seguían buscando trabajos diferentes. Julie definió la visión de cómo debería verse el éxito, articulando claramente su creencia en la habilidad del equipo para lograrlo. A continuación, ella dio un paso atrás, cedió las riendas y dejó que ellos definieran el camino de cómo llegar ahí.

Unos meses después, uno de los directores me dijo que la creencia de Julie en el éxito del equipo se tradujo en un sentido renovado de impulso y posesión: **ellos también empezaron a creer.**

Para empoderar a su equipo, usted necesita establecer confianza.

Suelo recomendar que los líderes califique la fortaleza de su relación con cada subordinado directo. Entre más fuerte sea la relación, mayor será el esfuerzo y la intensidad que cada miembro del equipo tienda a invertir. Cualquier relación que reciba una calificación de 3/5 o menos merece un plan de acción para cambiar la dinámica actual.

Incluso los líderes que esperan el éxito de sí mismos -y por lo tanto lo obtienen- suelen no pensar en alentar esta mentalidad de sus equipos. Como los individuos, los equipos tienen una mayor probabilidad de alcanzar grandes cosas cuando creen que lo harán.

© 2016 Harvard Business School Publishing Corp.
hbr.org
DISTRIBUIDO por:
The New York Times Syndicate