

Fuera los moldes

Para ser un buen líder,
simplemente sé tú mismo



Fuera los moldes

Para ser un buen líder,
simplemente sé tú mismo

Índice

Introducción	4
Capítulo 1: Las personas con un alto autoconocimiento son la mayor ventaja competitiva de la organización	8
Capítulo 2: El desarrollo de las personas es una inversión fundamental	14
Capítulo 3: Los buenos líderes saben que los seres humanos somos complejos	20
Capítulo 4: ¿Hay alguien del equipo que participe más que los demás?	24
Capítulo 5: No todos los esfuerzos adicionales son iguales	30
Capítulo 6: Aplaudamos a quienes formulan las preguntas más difíciles	36
Conclusión	41

Introducción

¡Hola!

Sabemos que los líderes soléis tener poco tiempo y sufrir mucho estrés. Una cosa es descargarse este libro electrónico y otra encontrar el tiempo para leerlo, ¿verdad? Lo bueno es que su formato te permite leerlo en varias sesiones. Como todas las secciones sobre liderazgo son independientes, puedes leer los capítulos uno a uno o leer todo el libro de golpe al final del día, cuando la oficina esté más tranquila.

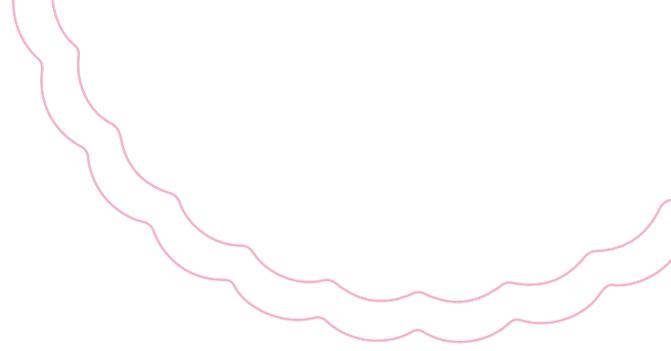
Aquí tienes un amigo

¿Sabías que el **50 % de los directores ejecutivos (CEO)** **se sienten solos en el trabajo?**

No nos extraña; al fin y al cabo, no es fácil mostrarse lo suficientemente abierto y vulnerable como para entablar amistades verdaderas cuando tu trabajo te exige tomar decisiones difíciles con discreción, y posiblemente manteniendo cierta distancia.

El problema es que no se puede ser un buen líder a menos que te muestres personalmente y te relaciones con los demás de manera sincera. Si te pones la máscara de líder cada vez que entras en la oficina por la mañana, ¿cómo van a poder conocerte de verdad los que te rodean? Y si no te conocen, no podrán saber lo que esperas de ellos. Es esto lo que genera un círculo vicioso de relaciones frágiles e incertidumbre sobre la realización del trabajo.

El 50 %
de los
directores
ejecutivos
se sienten solos
en el trabajo



Fuera los moldes

Para un líder, mostrarse como una persona real, con sus defectos, es algo positivo en más de un sentido. En primer lugar, podrás entablar relaciones sinceras con las personas de tu entorno e incluso amistades que podrían durar toda la vida. En segundo lugar, tu grandeza como líder deriva precisamente de esa individualidad que has estado ocultando para cumplir las expectativas de la empresa.

Deberías usar tus verdaderos puntos fuertes para cambiar la situación de quienes te rodean. Sírvelte de tu determinación cuando la cosa vaya mal, deja de esperar ansioso a que llegue tu turno para hablar cuando lo que tu compañero necesita es alguien que le escuche, lleva un pastel al trabajo y compártelo con tus compañeros: siempre y cuando esto represente verdaderas facetas de tu personalidad.

Nosotros no creemos en el liderazgo salido de un molde. Los mejores líderes y más influyentes son personas ariscas, incluso susceptibles, e impredecibles, como Sheryl Sandberg, Richard Branson y Jeff Bezos. Todos tenemos la sensación de que sabemos lo que sucedería en ese encuentro, y ese es su superpoder.

Los líderes no se comportan (y no pueden comportarse) igual con todo el mundo. Los mejores líderes deberían adaptar su comportamiento a cada persona.



Sigue leyendo, disfruta y
acude a nosotros si eres un
líder ansioso de revelar el
superpoder que llevas dentro.

Capítulo 1

Las personas con un alto conocimiento son la mayor ventaja competitiva de la empresa



Capítulo 1

Cuando hablamos del cambio en Insights –y lo hacemos con frecuencia– solemos mencionar la siguiente estadística: alrededor del 70 % de las iniciativas de cambio fracasan. Es una cifra bastante alarmante, pero por el motivo que sea ha dejado de sorprendernos. Se acepta, e incluso se espera, que el proceso de cambio organizacional se haga cuesta arriba, que sea complicado, laborioso, agotador y, en última instancia, inútil.

Expresado de otra manera, en la práctica esta estadística significaría que, si tu trabajo consiste en implementar el cambio organizacional, unos 3,5 días de la semana laboral los pasas haciendo algo fútil.

¿No te parece algo que tu empresa debe abordar lo antes posible?

El cambio empieza en la base

Como cabría esperar, es normal que las decisiones en torno a los cambios de dirección vengan desde arriba. Los altos directivos de la organización son quienes disponen de la visión estratégica y del acceso a la información adecuada, y quienes son responsables en última instancia de los resultados de la organización, por lo que tiene sentido que las decisiones de este tipo se efectúen de manera jerárquica.

Sin embargo, para que esto salga bien, los líderes de la organización deben entender que la capacidad de agilidad y resiliencia que la organización muestra ante el cambio viene desde abajo. ¿Por qué? Porque el cambio es algo que no le sucede a la organización, sino a las personas que la componen.

«Si las personas no cambian, no se producirá ningún cambio organizacional».

– Schneider *et al* (1996)

Preparados, listos, ¡a cambiar!

En un entorno estable, las personas saben más o menos lo que va a pasar cuando llegan al trabajo cada día. El escritorio habitual, la típica pregunta de «¿Qué hiciste anoche?» a los compañeros, y –hablando de ellos– los mismos compañeros. Se encuentran con un trabajo que ya saben cómo hacer, unos objetivos que se han establecido hace mucho y un líder que lleva en la compañía el tiempo suficiente como para conocer a la perfección lo que les motiva.

Sin embargo, en un entorno en constante evolución, se pierde esa sensación de familiaridad y comodidad. Si los objetivos de la organización cambian, también lo hacen los de las personas que la componen. En ese sentido, podrías llegar a la oficina un lunes por la mañana y descubrir que tu trabajo ha cambiado, que debes formar parte de equipos nuevos, que tienes otras prioridades o que se te ha asignado un nuevo proyecto. En un entorno en constante cambio, cosas como tu taza favorita, la silla que has ajustado exactamente como te gusta, el escritorio o las vistas desde tu ventana podrían esfumarse en cualquier momento.

El autoconocimiento como ventaja competitiva

Aquellas personas a quienes se ha concedido el tiempo y el espacio necesarios para desarrollarse y para comprender sus puntos fuertes, las causas de sus dificultades personales en el trabajo, cómo pueden ser lo más eficaces posible, lo que les motiva y con qué tipo de líder prosperarán, estarán mucho más capacitadas para cambiar sus prioridades y poner a prueba sus aptitudes que aquellas personas a las que se les ha asignado una función y no se les ha permitido desarrollarse desde el día en que se incorporaron a la organización.

Los datos lo demuestran: numerosos estudios indican que el autoconocimiento en el trabajo ayuda a formar relaciones más estrechas en el equipo, a mejorar la comunicación, a incrementar la eficacia de los líderes

y a tomar mejores decisiones relacionadas con las personas. Por otro lado, la falta de autoconocimiento está relacionada con un incremento en los conflictos laborales, la formación de relaciones menos sinceras y una actitud defensiva ante las carencias personales.

Por eso, por muy adecuadas que sean las decisiones que tomen los altos directivos, si las personas que componen la organización no están preparadas, el cambio no cuajará y terminará por convertirse en parte de esa triste estadística del 70 %. Considera esto también como un aviso: si sabes que se aproxima un cambio la semana que viene, el mes que viene o incluso el año que viene, comienza a invertir en las personas hoy mismo. Podría suponer la ventaja competitiva que necesitas.



Un mayor autoconocimiento en el trabajo ayuda a formar relaciones más estrechas en el equipo, a mejorar la comunicación, a incrementar la eficacia de los líderes y a tomar mejores decisiones relacionadas con las personas.

Capítulo 2

El desarrollo de las personas es una inversión fundamental y un viaje personal para todos



Capítulo 2

Un líder siempre necesita algo de su equipo. Tanto si se trata de involucrarse como de mayor productividad, de un enfoque más creativo en la resolución de problemas o simplemente de que se lleven bien, necesitas que se muestren firmes cada día.

No obstante, no solo se trata de recibir, sino también de dar. Independientemente de lo que necesites de tu equipo para alcanzar vuestros objetivos conjuntos, ellos también necesitarán algo de ti.

Todos tus equipos, para desempeñar su trabajo de la mejor manera, necesitan que inviertas en ellos, y no nos referimos solamente al dinero contante y sonante (aunque no está nada mal recompensar a tus equipos debidamente).



Invertir en las personas multiplica la productividad

¿De qué tipo de inversión estamos hablando? La verdad es que existen muchas maneras de invertir en tu activo más valioso. El dinero es una, por supuesto, pero también podrías crear el entorno de trabajo adecuado, reconocer públicamente sus logros cuando corresponda o concederles tiempo libre para que trabajen en un proyecto benéfico que les llegue al corazón.

Aparte de esto, puedes hacer un regalo a tu equipo que permanecerá con ellos toda su vida: el desarrollo personal. Esto les ayudará a entablar relaciones laborales estrechas allá donde vayan. Por supuesto, podrías invertir en habilidades más técnicas (de hecho, deberías), pero las habilidades interpersonales, una vez adquiridas, ayudan a mejorar la productividad para siempre.

De acuerdo con una encuesta de Gallup, el **45 % de los millennials** asegura que para ellos es muy importante tener un empleo que acelere su desarrollo. Teniendo en cuenta que esta generación compondrá tres cuartas partes de la **población activa** dentro de diez años, ya va siendo hora de que las organizaciones dejen de ver el desarrollo personal como un lujo o un capricho, y de considerar que un modelo único es válido para todos.

El 45 %
de los millennials
asegura que para ellos es muy importante tener un empleo que acelere su desarrollo.
– Gallup

Cada persona aprende de manera distinta

Lo que Insights revela es que cada persona de una organización constituye un conjunto único de fortalezas, desafíos y preferencias en el trabajo. Piensa en tu equipo. Estamos seguros de que se compone de un conjunto diverso de introvertidos, extrovertidos, charlatanes, pensadores, emprendedores, planificadores, procrastinadores, soñadores y luchadores, de personas que se ponen manos a la obra a las 7 de la mañana y de otros que prefieren trabajar por la noche y quedarse en la oficina cuando los demás se han ido. Un buen líder entiende y aprecia la variedad en los integrantes de su equipo y les trata de la manera más adecuada según sus personalidades. Del mismo modo, el desarrollo personal también debería adaptarse a cada persona concreta.

Los estilos de aprendizaje son tan personales como el coche que conducimos, la manera en que nos tomamos el café o cómo decidimos mostrarnos en el trabajo, lo que significa que determinados elementos de aprendizaje serán más adecuados para unas personas que para otras. Por eso, nuestros caminos de aprendizaje no siguen un método único. Los diseñamos para que se adapten al estilo de cada persona, sin presiones de tiempo y con el dispositivo que elijan. Combinamos vídeos, ejercicios, contenido en línea, perfiles individuales exhaustivos y detallados y experiencias intensivas de aprendizaje en vivo.

Aprendizaje para las personas que revoluciona la organización

Hacemos que el aprendizaje sea exhaustivo y que se adapte y gire alrededor de las personas y de sus propias preferencias y necesidades. Conocemos a las personas, de modo que sabemos que, cuando proporcionamos formación a tus equipos, alcanzarán un momento decisivo en el que podrás observar cambios revolucionarios en la organización. De ahí que nos aseguremos de que nuestra formación se dirija a las personas allá donde estén. Si tienen cinco minutos

libres, pueden ver un vídeo interactivo y consultar el progreso de sus habilidades interpersonales. Para las típicas personas que siempre tienen el móvil en la mano, disponemos de contenido digital. Y si les encanta profundizar en los detalles, nuestros perfiles aportan un análisis tan exhaustivo de sus preferencias que se preguntarán cómo hemos conseguido reunir tanta información (o si hemos estado hablando con sus familiares, cosa que no hemos hecho).

El inicio del viaje

Los sistemas y las tecnologías vienen y van, los procesos cambian, las prioridades se modifican constantemente; así son las cosas. Por eso, puedes invertir en las habilidades prácticas y técnicas todo lo que quieras, pero si no inviertes en las interpersonales de tus empleados, que son esenciales y fundamentales, habrás asentado el éxito de tu equipo sobre arenas movedizas que podrían engullirlo en cuanto arrecie la primera tormenta. Al desarrollar las relaciones entre los miembros del equipo, afianzarás el éxito futuro de las personas, de tu equipo y de tu organización.

Si no inviertes en las habilidades interpersonales de las personas, que son esenciales y fundamentales, habrás asentado el éxito de tu equipo sobre arenas movedizas que podrían engullirlo en cuanto arrecie la primera tormenta.

Capítulo 3

Los buenos líderes
saben que los
seres humanos
somos complejos



Cuando miras a tus compañeros y a los equipos a los que lideras, ¿los ves de verdad? No nos referimos solo a su versión «profesional». Por ejemplo, si negocian bien con los proveedores pero en los eventos de networking se bloquean, o si les encanta organizar la conferencia de ventas pero odian fijar los objetivos de ventas. No, nos referimos a la persona real que se oculta bajo la vestimenta de oficina.

De acuerdo con el [informe global sobre emociones de Gallup](#) de 2017, el 70 % de las personas de todo el mundo afirmaron que el día anterior se habían reído, habían sonreído, habían disfrutado de algo, habían descansado bien y se sentían respetadas. ¿A que es maravilloso? Más de dos tercios de la población activa mundial se sienten estupendamente ahora mismo. ¡Bravo por todos los jefes del mundo!

Sin embargo, antes de cantar victoria, hay que mencionar que, además de esas emociones positivas, un 36 % de los participantes estaban preocupados, un 35 % estresados, una de cada cinco personas se sentía enfadada y triste, y un alarmante tercio de los participantes experimentaba un dolor físico considerable. Se trata de una situación compleja: varias de las personas que se rieron ayer también se preocupaban por algo por dentro, mientras que aquellos que disfrutaron de algo podrían haberlo hecho a pesar de sus limitaciones físicas.

Los seres humanos no somos abejas obreras que se dedican a completar tareas para la abeja reina, sino que somos criaturas complejas y polifacéticas capaces de sentirnos estresadas y de reírnos de un meme sarcástico a la vez. Entonces, como líder, ¿cuál es tu responsabilidad para con las personas a las que lideras cada día?



Liderazgo integral

Las personas a las que lideras son mucho más de lo que se ve en la oficina todos los días, y es importante reconocer el complejo conjunto de emociones que cada persona lleva consigo a diario. Si eres el tipo de líder que se centra en las tareas, puede resultarte complicado, pero si no consigues reconocer los aspectos personales que sustentan el trabajo que realiza tu equipo, te estarás perdiendo gran parte del contexto. Veamos un ejemplo.

¿Sabes qué miembros de tu equipo tienen hijos que van bien en el colegio y cuáles tienen hijos que no van tan bien? ¿Te parece algo de lo que deberías preocuparte cuando tienes pendientes revisiones anuales y una reunión de la junta a las 2 de la tarde? Pues la verdad es que sí. Es probable que aquellas personas cuyos hijos no están contentos tampoco estén contentas, y que por ello sean más propensas a sentir emociones negativas, también en el trabajo. Las personas no dejan atrás los problemas del hogar en cuanto entran a la oficina.

Decide quién eres como líder

Si el desempeño de alguien desciende debido a problemas en casa, hay dos maneras de afrontar la cuestión: puedes adoptar un enfoque corporativo y gestionar su desempeño, o puedes ver a la persona que se oculta tras el papel de empleado y colaborar con ella para abordar lo que está sucediendo y cómo está afectando a su trabajo.

Por supuesto, somos conscientes de que no puedes cambiar las circunstancias personales de tus equipos, pero puedes (y, si quieres ser un líder eficaz, deberías) hablar con ellos a menudo, saber lo que pasa en sus vidas, cuáles son los desafíos a los que se enfrentan a diario y encontrar maneras sencillas de ofrecerles apoyo.

Si un horario flexible les ayudaría a alcanzar un mejor equilibrio en sus vidas, Pruébalos. Si están deseando hincarle el diente a un proyecto para poder tener la mente ocupada, ayúdalos a meterse de lleno. Sea lo que sea, recuerda que los buenos líderes, por instinto, dirigen de manera integral, así que no limites la percepción que tienes de tus empleados por comodidad propia.

No puedes cambiar las circunstancias personales de tus equipos, pero puedes saber lo que pasa en sus vidas y encontrar maneras sencillas de ofrecerles apoyo.

Capítulo 4

¿Hay alguien del equipo que participe más que los demás?



Si hay algo que permanece constante en el mundo empresarial, es el deseo de conseguir que los equipos sean más eficaces que nunca. Al fin y al cabo, solo a través de equipos excelentes se logran organizaciones excelentes, por lo que la presión por rendir bien es real y constante.

Hace poco descubrimos un estudio que sugiere que los equipos con mayor productividad son aquellos en los que se escucha a todo el mundo. De acuerdo con el estudio, «los grupos en los que unas pocas personas dominaban la conversación tenían un nivel de inteligencia colectiva inferior a aquellos con una distribución más igualitaria de las intervenciones».

Como líder, seguramente ya sepas quiénes son las personas más dominantes de tu equipo. Esta persona (o personas) podría presentar numerosas ideas buenas, animar al equipo a ponerse en marcha, asegurarse de que todos se suban al tren y respaldar exhaustivamente sus opiniones con pruebas, pero el caso es que, al hacer todo esto, está reduciendo involuntariamente la inteligencia colectiva del equipo.

Los equipos con mayor productividad son aquellos en los que se escucha a todo el mundo.

Una participación igualitaria es fundamental

Si te centras en fomentar una participación más igualitaria de todos los miembros del equipo, darás espacio a todos aquellos que se sientan excluidos de la conversación, así como a aquellos que todavía no se hayan dado cuenta o a los que les dé igual, pero que pronto notarán la diferencia una vez que dispongan de la oportunidad de hablar.



Igualmente, ayudarás a que prospere la innovación, ya que al permitir que todos propongan ideas y las combinen con otras, el equipo podría encontrar más soluciones, mejores y más creativas que nunca. Además, mejorará la moral global, ya que nadie se sentirá excluido por otro miembro del equipo. Por último, verás cómo aumenta la eficacia del equipo, ya que la capacidad del grupo para gestionar numerosas fuentes de información y flujos de trabajo es mucho mayor que la de cualquier persona individual.

Convertir la igualdad en realidad

Para alcanzar este equilibrio, deberás observar de manera objetiva quién domina la mayor parte de la conversación cada vez que tu equipo interactúe.

Mantente al tanto de cualquier patrón que surja:

¿Hay alguna persona que suele abstenerse y quedarse callada cuando otra tiene mucho que decir? ¿Hay personas que se duermen en los laureles, sabiendo que otras van a hablar por ellas?

¿O acaso está la sala repleta de personas frustradas a las que les gustaría intervenir pero no pueden?

Si deseas fomentar una participación igualitaria, vas a tener que encontrar la manera de convertir esa intención en realidad.



Un enfoque estructurado

Puede que, en lugar de dejar que las reuniones sean una especie de «sálvese quien pueda» en las que todos tienen la oportunidad de participar (pero pocos lo hacen), podrías optar por establecer una estructura. Por ejemplo, una vez propuesto un tema, cada persona dispone de un minuto para proporcionar su punto de vista, y otro minuto para responder a cualquier pregunta que surja a partir de este. De esta manera, en lugar de simplemente animar a todos a hablar, estás haciendo que se convierta en un requisito para mantener una reunión de equipo realmente eficaz y, por supuesto, para contar con un equipo realmente eficaz.

Liderazgo compartido

O, quizás, si siempre presides tú las reuniones, podrías adoptar un sistema en el que una persona distinta

presida cada vez. El presidente de cada reunión tendrá derecho a agregar un asunto al orden del día. De ese modo, les ofrecerás la oportunidad de expresar sus intereses y sus ideas, pero nadie sentirá que le han endosado la carga de presidir las reuniones.

Mejora la dinámica del equipo

Hablando de expresar ideas, plantea este asunto en la próxima reunión y pregunta a los miembros del equipo cómo les gustaría abordar las posibles desigualdades. Es posible que sea un factor real, pero que como ha existido durante tanto tiempo haya dejado de ser un tema candente. De hecho, el estudio sugiere que convertirlo en un tema candente mejorará significativamente la dinámica del equipo a largo plazo. Así que pruébalo en la próxima reunión del equipo y a ver adónde te lleva. Eso sí, asegúrate de escuchar a todos y no solamente a las voces cantantes.



Capítulo 5

No todos los esfuerzos
adicionales son iguales



De acuerdo con un estudio de la **Universidad de Iowa** sobre los factores que hacen que un equipo sea eficaz, «una sola persona que realiza un esfuerzo adicional... desempeña un papel más importante a la hora de impulsar los procesos y resultados del equipo que todos los demás miembros».

¿A qué nos referimos con una persona que realiza un esfuerzo adicional? De acuerdo con el estudio, puede describirse como alguien que muestra comportamientos que exceden los requisitos de su puesto. En otras palabras, con frecuencia se involucra, aporta sus opiniones, ayuda a definir y dedica su atención a aspectos que técnicamente están fuera de lo que exigen sus responsabilidades personales.

Al hacerlo, ejerce una influencia en sus compañeros que motiva que el equipo sea mucho más eficaz gracias a su mera presencia.

«Una sola persona que realiza un esfuerzo adicional... desempeña un papel más importante a la hora de impulsar los procesos y resultados del equipo que todos los demás miembros».

— Estudio de la **Universidad de Iowa**



¿Quién es la persona que realiza un esfuerzo adicional en tu equipo?

Ahora que hemos concretado a qué nos referimos con una persona que realiza un esfuerzo adicional, seguramente te imaginarás de quién estamos hablando en tu equipo. Es muy probable que se trate de una persona que, aunque no ocupe un puesto de liderazgo, ejerza una función fundamental en el equipo, alguien que predique con el ejemplo al hacerse responsable de su comportamiento y que esté comprometido con la creación de procesos excelentes, lo que mejora los resultados generales del equipo.

Da un paso atrás y volvamos al autoconocimiento

¿Pero qué sucede si no te das cuenta de algunos de los esfuerzos adicionales que se realizan en tu equipo? Para ser un líder verdaderamente eficaz, el punto de partida es el autoconocimiento. Una vez que seas consciente de cómo tu estilo de liderazgo se refleja en el trabajo, las posibilidades a la hora de considerar cómo puede repercutir en tu equipo son prácticamente ilimitadas.

Hay muchísimas maneras de liderar bien a un equipo, pero también hay muchas maneras en las que los empleados realizan esfuerzos adicionales durante la semana de trabajo. Podría haber personas realizando estos esfuerzos con mayor frecuencia de lo que crees y que no lo sepas, a menos que tengas claro tu estilo de liderazgo y el estilo de trabajo de todos los miembros de tu equipo.



Darse cuenta de los esfuerzos adicionales

A la hora de advertir quién está realizando un esfuerzo adicional, es fundamental ser consciente de tu propio estilo, ya que podría alterar tu percepción de quién se está dejando la piel en el trabajo. Por ejemplo, si crear procesos simplificados no es lo tuyo, ¿acaso te darás cuenta de quién está asumiendo la responsabilidad y asegurándose de que se realicen? Del mismo modo, es posible que seas un líder que se centra en las tareas y que piensa que el equipo simplemente se reúne para completar el trabajo, pero quizás haya alguien en segundo plano uniendo a todo el equipo y manteniendo alta la moral.

También es posible que pienses que la persona que realiza un esfuerzo adicional es el miembro del equipo con el que has trabajado durante más tiempo, con el que tienes la mejor relación laboral o con el que tienes muchas cosas en común, y que hayas pasado por alto sin querer a aquellos con los que no tienes una relación tan estrecha. Al fin y al cabo, todos somos humanos y todos experimentamos sesgos de los que debemos resguardarnos una vez que nos encontramos en un puesto de liderazgo.

Mira bajo la superficie

No existe ningún enfoque universal para trabajar con el equipo. Cada persona es distinta, con diferentes habilidades, desafíos, sueños, objetivos, preferencias, horarios y esfuerzos adicionales que están dispuestos a realizar por ti. No obstante, a menos que crean que notas, y valoras, el esfuerzo y las habilidades que aportan al equipo, con el tiempo dejarán de estar tan dispuestos a realizar un esfuerzo adicional.

Por ello, intenta no centrarte en la persona que obviamente realiza un esfuerzo adicional y dedica tiempo a mirar bajo la superficie y reconocer otras maneras en las que tus empleados se esfuerzan más por ti. Si una sola persona que realiza un esfuerzo adicional puede inspirar a todo un equipo para alcanzar el éxito, imagínate lo que todo un equipo de personas que realizan un esfuerzo adicional sería capaz de lograr.

Al fin y al cabo, todos somos humanos y todos experimentamos sesgos de los que debemos resguardarnos una vez que nos encontramos en un puesto de liderazgo.

Capítulo 6

Aplaudamos a quienes formulan
las preguntas más difíciles



En nuestro reciente blog sobre *innovación*, mencionamos el tema de la seguridad psicológica en los equipos, lo que nos ha llevado a profundizar en los factores que contribuyen a que un equipo alcance el éxito.

Piensa un momento en el equipo del que formas parte (o seguramente equipos, dada la dependencia de la colectividad inherente a este siglo). Quizás formes parte de un equipo departamental. Y también de un equipo de liderazgo. Últimamente, también es posible que hayas pasado a formar parte de equipos de proyecto o equipos de trabajo multidisciplinarios.

Pero, ¿hasta qué punto son eficaces los equipos de los que formas parte?

Todos los equipos tienen un conjunto de «normas», un código o conjunto de reglas que, ya sea implícita o explícitamente, gobierna su funcionamiento. Por ejemplo, los equipos podrían tratarse de manera formal entre sí, tener que cumplir todos el estatuto del equipo, tener que adoptar una vestimenta formal o informal, o poder expresar su opinión siempre que quieran. Pero lo importante no son las normas en sí, sino el hecho fundamental de que cada miembro del equipo debe cumplir el código por el que se rige dicho equipo.

Red de seguridad psicológica

Solo los equipos en que sus integrantes se sienten cómodos los unos con los otros, que se consideran protegidos por estas limitaciones de conducta y en los que todos los miembros conocen las motivaciones de los demás pueden disfrutar de la fundamental seguridad psicológica.

La **seguridad psicológica**, término acuñado por la profesora de la Escuela de Negocios de Harvard Amy Edmonson, puede definirse como la «creencia compartida de que es seguro asumir riesgos interpersonales en el equipo». En otras palabras, el equipo se caracteriza por un ambiente abierto en el que los miembros se sienten capaces de expresar su opinión sin que los juzguen o los censuren.

Existen tres maneras en que los líderes pueden comenzar a tejer la red de seguridad psicológica del equipo:

- **Haciendo que todos formen parte de la solución.**

Cuando surja un problema, conviértelo en una gran oportunidad para trabajar en equipo: «Se plantea una oportunidad excelente para nuestro equipo y voy a necesitar que todos deis lo mejor de vosotros para que todo salga bien».

- **Dejando de ser infalibles.**

Los mejores líderes permiten que se les cuestione y son conscientes de que cometer algún error que otro no significa que hayan fracasado como líderes, sino que son humanos.

- **Haciendo muchas preguntas.**

Predicar con el ejemplo y desarrollar una cultura de equipo en la que se acogen las preguntas anima a los miembros a hacerse responsables de expresar su opinión y a dar respuestas.

No dejes pasar las oportunidades

Es poco probable que un equipo que no posea este nivel de seguridad consiga alcanzar un gran desempeño, simplemente porque sus miembros no tendrán la confianza necesaria para compartir sus soluciones más disparatadas a los problemas, para cuestionar la dirección que está tomando un proyecto o para levantar la mano y decir: «No lo tengo muy claro. ¿Podríamos pararnos a reflexionar un momento?».

En consecuencia, es posible que se pierdan oportunidades revolucionarias, que algunos miembros del equipo se desentiendan y que el líder se sienta frustrado ante la falta de análisis crítico en el equipo. Hasta que las cosas van mal, por supuesto, que es cuando todos de repente se muestran más que dispuestos a ofrecer sus críticas.

No es fácil ser la persona que formula las preguntas más difíciles, ya que no siempre tienen buena aceptación y puede que no favorezcan las perspectivas laborales de esa persona, pero conlleva valentía y cierto nivel de seguridad psicológica. Por eso, deberíamos aplaudir a aquellos con el valor suficiente para intentarlo, así como a los equipos de mentalidad abierta que les permiten hacerlo.

Conclusión

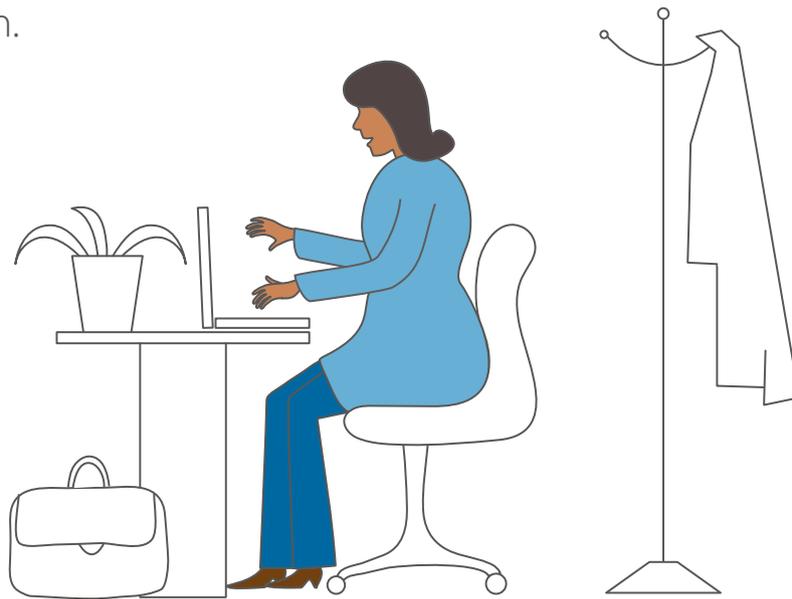
Gracias por tu atención

La clave para ser un buen líder es, en primer lugar, conocerse bien a uno mismo y, en segundo lugar, conocer bien a los demás. Al fin y al cabo, no es posible sacar lo mejor de los demás si no sabes quiénes son: lo que les gusta y lo que no, o lo que los motiva a cumplir el plazo que les acabas de imponer.

En tiempos convulsos en los que el cambio se ha convertido en algo constante en nuestras vidas y en los que el panorama político y económico se transforma de maneras inesperadas, nos debemos a nosotros mismos mantenernos firmes y mostrarnos orgullosos tal y como somos, seres totalmente únicos.

Contacta con nosotros

Para obtener más información sobre cómo puedes convertirte en un líder más eficaz, acude hoy mismo a Insights. Dondequiera que te lleve tu camino con Insights, sin duda supondrá una transformación.



○ síguenos en las redes sociales:

 www.insights.com

 www.linkedin.com/company/insights-espaa/

 twitter.com/insights_spain

 www.youtube.com/insights

 facebook.com/insightsespana/

 instagram.com/insightsespana/