

Liderazgo positivo

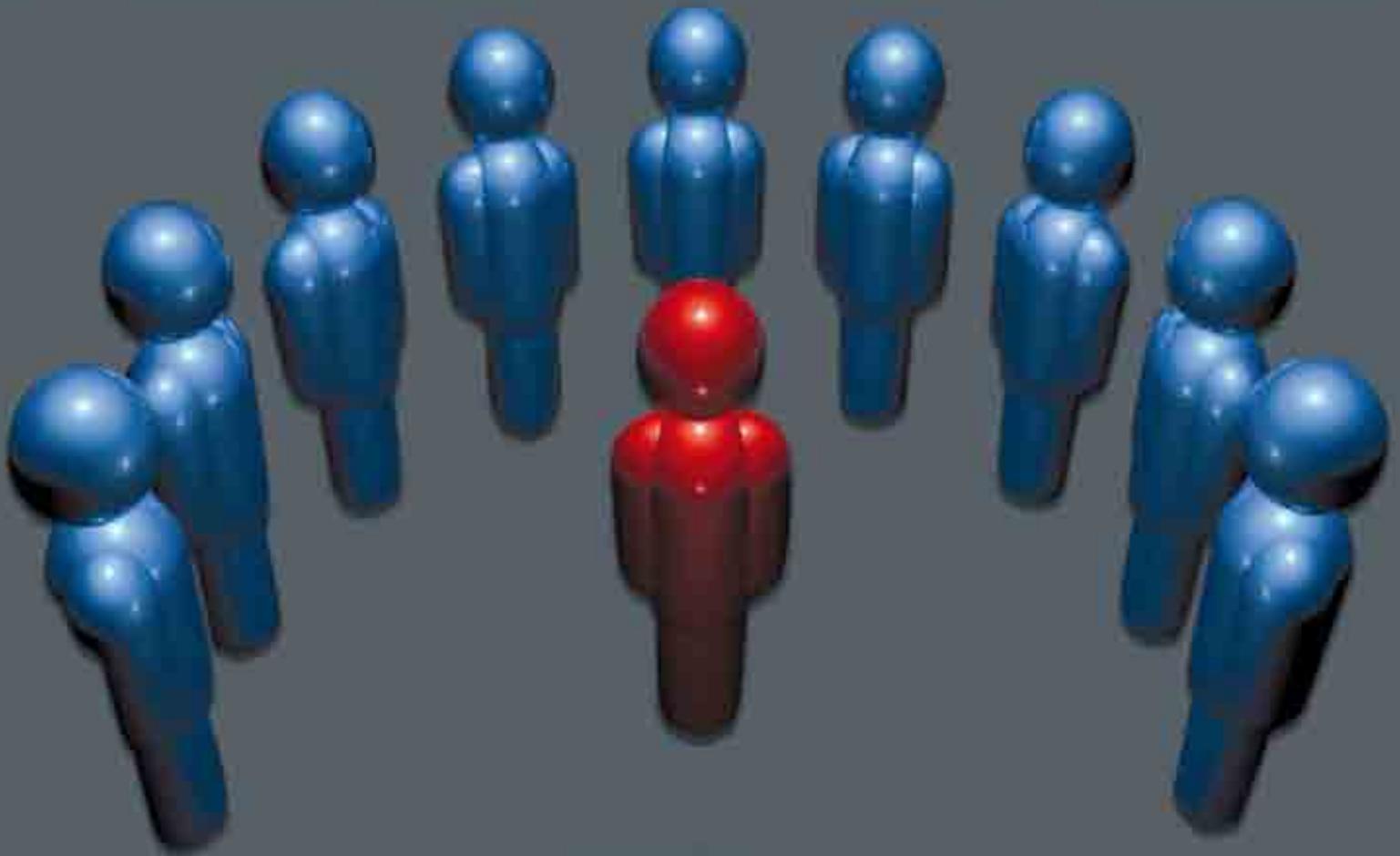
Liderazgo positivo: hacia una cultura de comportamientos de alto rendimiento

Francisco Puertas

Socio responsable del área de Consultoría de Talento y Organización de Accenture en España.

Tal Ben Shahr

Titular de la cátedra de Psicología Positiva y Liderazgo en la Harvard University y profesor en el Interdisciplinary Center de Herzliya, Israel.



Ahora más que nunca, la misión del líder es ejercer un liderazgo positivo que facilite el cambio necesario para desarrollar en su organización una cultura de comportamientos de alto rendimiento.

Si algo hemos aprendido a lo largo de esta crisis económica es que el factor confianza es hoy día tan crítico y tan decisivo como cualquiera de las variables económicas. El factor confianza, en cualquier economía, es un mecanismo vital capaz de generar comportamientos que incentiven el ahorro, el consumo, o que provoquen la movilización en cualquier sentido de las principales variables económicas. Estamos hablando de aspectos intangibles, de emociones y de sensaciones que son capaces de transmitirse, consciente o inconscientemente, y de generar determinados comportamientos en la sociedad.

En el mundo empresarial ocurre exactamente lo mismo. ¿Cómo explicar, si no, que más del 68% de los fracasos en procesos de fusiones o adquisiciones de empresas se deban fundamentalmente a aspectos tales como las diferencias culturales entre las personas de la empresas fusionadas, o un liderazgo débil del nivel directivo, o la falta de compromiso de sus empleados? ¿Cómo entender, si no, que más del 60% de los proyectos de transformación tecnológica no llegan a cubrir sus objetivos precisamente por motivos denominados *soft*, como la resistencia de los empleados al cambio tecnológico y a la utilización de la nueva herramienta, o por deficiencias de formación, o por la falta de involucración y comunicación en el proceso de cambio?

Pensar en cambios es pensar en personas. Y saber cuáles son los comportamientos adecuados que

las personas necesitan desplegar dentro de su área de actividad, y conseguir implantarlos, es el motor de cambio para conseguir el impacto esperado en el negocio y en los resultados. Los comportamientos generadores de alto rendimiento son la esencia de todo cambio organizativo y deberían convertirse en el eje inspirador de cualquier iniciativa de este tipo. Todo proceso de transformación va buscando en sus equipos y en las personas que trabajan en la organización que hagan las cosas de manera diferente y más eficiente... que generen mayor impacto en los clientes, que aceleren los procesos de venta, que hagan las operaciones más eficientes...

Las causas de estos fracasos están claras: los enfoques tradicionales en iniciativas de transformación acostumbran a centrarse únicamente en los aspectos tangibles, como procesos y herramientas, al tiempo que olvidan que los nuevos procesos y he-

Las empresas deben buscar mecanismos que les permitan encontrar las palancas para generar y provocar en sus equipos comportamientos excelentes

herramientas requieren nuevos comportamientos de las personas que trabajan en las organizaciones, y el verdadero cambio está en conseguir que trabajen de forma diferente. Si tenemos en cuenta que en la fórmula para el éxito de cualquier iniciativa dentro de la empresa, el 10% corresponde a la estrategia y el 90% a la ejecución, la conclusión es que lograr los comportamientos adecuados en las personas es una condición indispensable para implantar con éxito un plan de negocio, sea este del tipo que sea. Esto quiere decir que para conseguir llevar a cabo una nueva estrategia de negocio es necesario cambiar la forma en que las personas piensan y actúan dentro de la organización.

Las empresas deben buscar mecanismos que les permitan encontrar las palancas para generar y provocar en sus equipos comportamientos excelentes. Y, sin duda, una de esas palancas es el liderazgo positivo.

Podría decirse que se trata de un enfoque muy diferente al tradicional a la hora de abordar un proyecto de transformación, ya sea organizativo, de proceso o tecnológico. Según el enfoque tradicional, los comportamientos son un elemento secundario dentro del proceso de cambio, que se trata poco y mal... casi siempre se aborda en la fase final de todo proceso de cambio y suele coincidir en el momento que empieza la implantación. Antes se han cambiado procesos, formas de trabajar y de organizarse sin tener en absoluto en cuenta el verdadero objeto de ese cambio, y es que las personas hagan su trabajo de forma diferente. En el enfoque de cambio basado en comportamientos de alto rendimiento, el aspecto más importante y eje central del proceso de cambio se centra en identificar los comportamientos deseados en los colectivos clave después del cambio, proyectarlos y pensar qué tiene que hacer la organización para provocarlos e impulsarlos. Por ejemplo, si quisiéramos mejorar el circulante de una organización y pretendemos reducir el período de cobro

El factor confianza es hoy día tan crítico y tan decisivo como cualquiera de las variables económicas

en nuestros clientes, siguiendo el enfoque de comportamientos de alto rendimiento, la solución no pasaría por implantar directamente una herramienta proactiva de gestión de impagados, o reestructurar sin más los procesos actuales.

El primer paso que hay que dar es identificar en todos los colectivos críticos que intervienen en el ciclo de cobro con clientes, cómo se espera que se comporten y actúen. Es decir, qué espero exactamente de mi fuerza de ventas en términos de comportamiento con relación a la mejora del circulante (que alerten a su clientes de las dificultades de cobro desde el primer día, que incluyan en sus argumentarios de visita con clientes la situación de cobro, etc.). Qué espero de las personas que trabajan en el departamento financiero de cobro a clientes (precisión, rapidez en el proceso, proactividad) y, por último, qué espero de las personas y equipos que trabajan en el *customer service* atendiendo a los clientes. La raíz del cambio está en visualizar los comportamientos que necesita la organización para conseguir ese cambio y, por tanto, los cambios en los procesos, los cambios organizativos y las herramientas vienen como condimento adicional y necesario para ayudar a generar estos comportamientos necesarios en los colectivos críticos.

Cómo generar los comportamientos deseados: el papel clave del liderazgo

Uno de los aspectos importantes en la cultura del rendimiento es identificar cuáles son las palancas y los resortes capaces de generar los comportamientos deseados. Y es aquí donde entra en juego el papel de los líderes como guías del proceso de transformación hacia esta nueva cultura. En un entorno en el que diferenciarse es cada vez más complicado, generar comportamientos que impacten de forma positiva en el negocio se ha convertido en uno de los mayores retos a los que se enfrenta la dirección.

Ante esta realidad, se plantean dos preguntas fundamentales: ¿cómo podemos aumentar las posibilidades de que el cambio llegue a buen puerto?; y ¿cómo conseguir que ese cambio se mantenga a lo largo del tiempo?

Según nuestra experiencia, la gran mayoría de las iniciativas de cambio en las organizaciones no consiguen su objetivo básicamente por la resistencia de las personas ante el cambio. Por tanto, uno de los principales objetivos debe ser encontrar las palancas capaces de generar comportamientos positivos ante el cambio.

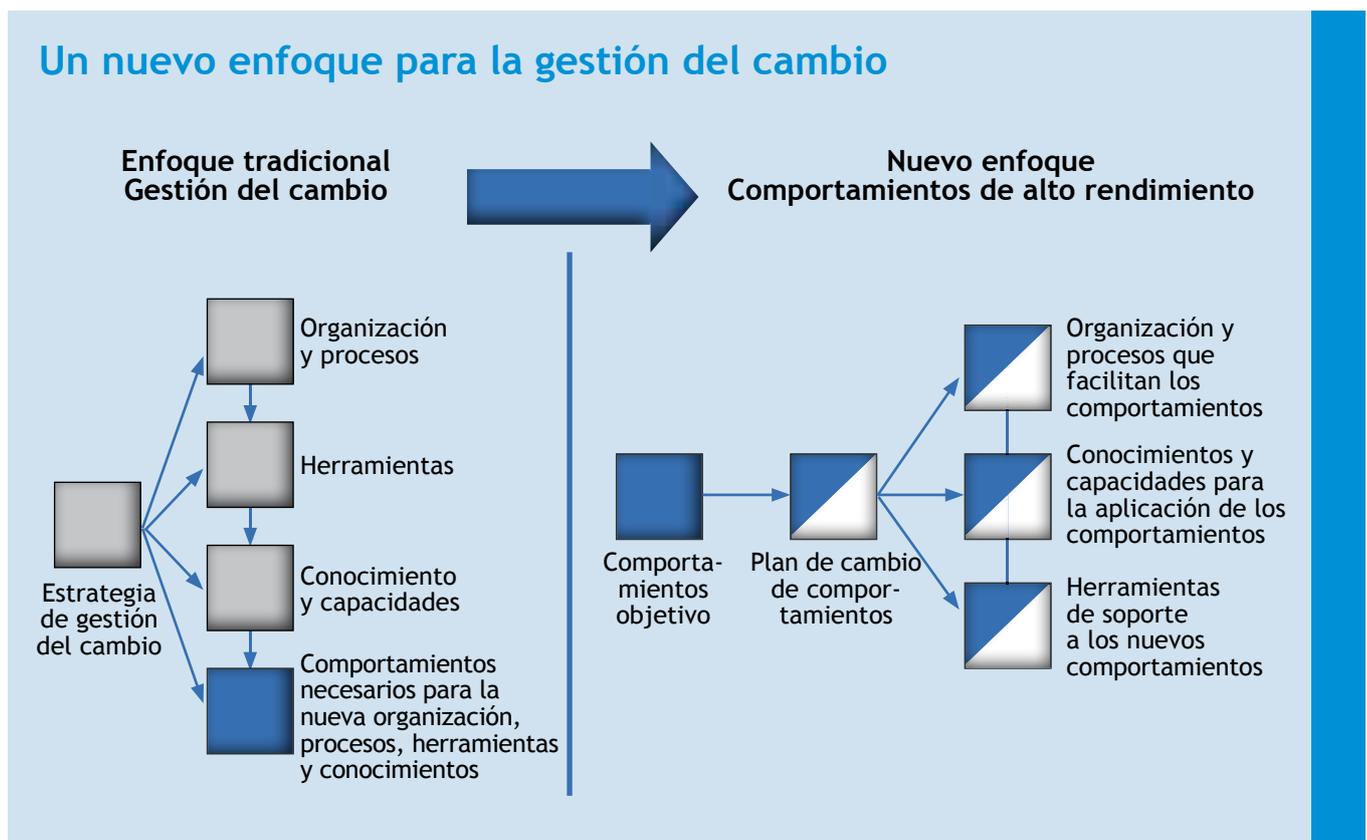
El liderazgo positivo como principal impulsor de la transformación

Uno tras otro, los estudios confirman que promover las emociones positivas dentro de una organización mejora la felicidad y el bienestar de los profesionales, lo que se traduce en un aumento de la creatividad, la productividad, el compromiso y el rendimiento. Por tanto, los líderes deben aplicar la psicología positiva, que consiste en centrarse en lo que funciona. Por ejemplo, a menudo la primera pregunta de un consultor sería: “¿Qué es lo que no funciona en su orga-

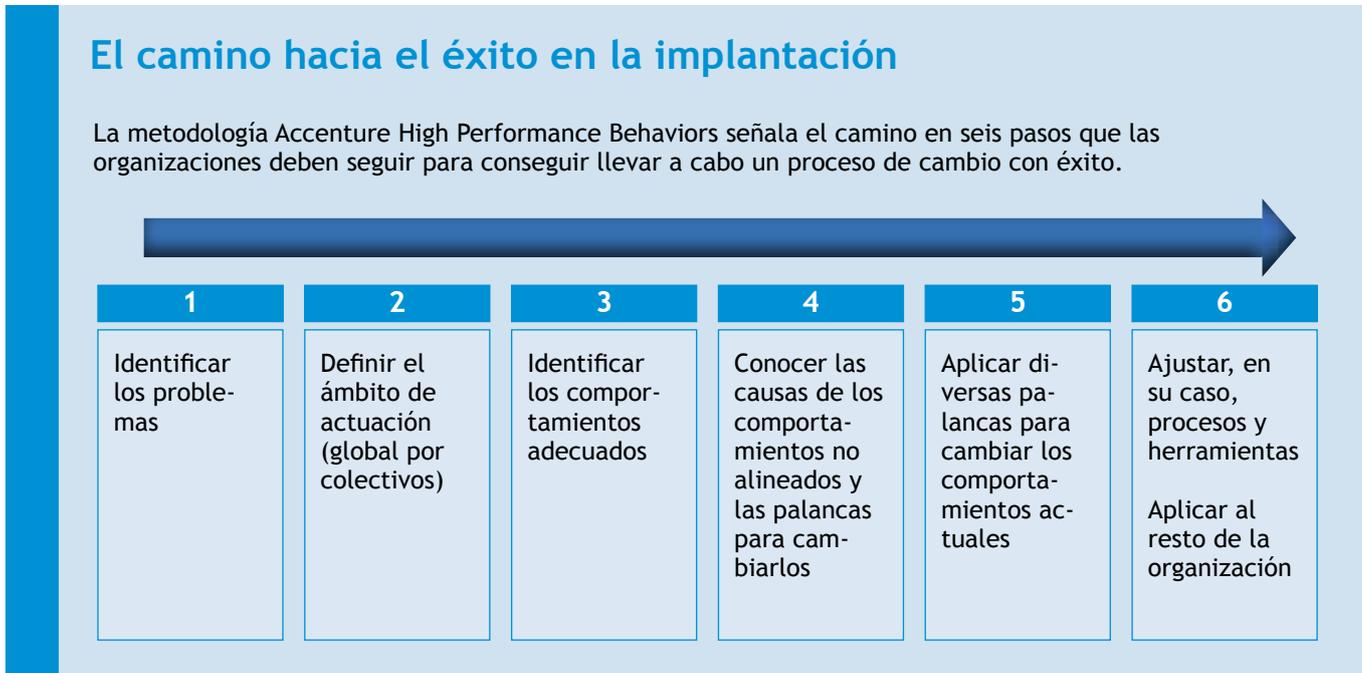
Saber cuáles son los comportamientos adecuados que las personas necesitan desplegar dentro de su área de actividad, y conseguir implantarlos, es el motor del cambio

nización?”; la psicología positiva sostiene que preguntas como esta son importantes, pero igualmente importante, o más, es plantear preguntas positivas, como “¿qué es lo que mejor funciona en su empresa?”, o “¿qué podríamos emplear como base para la mejora?”. Otra buena forma de aportar un enfoque positivo ante un proceso de este tipo es recordar un cambio que haya funcionado anteriormente, ya sea en fechas recientes o hace

CUADRO I



CUADRO 2



diez años, y aprender de él analizando lo que se ha hecho bien.

Fortalezas y capacidad de adaptación

Un elemento común en casi todos los casos en los que un proceso de cambio ha tenido éxito a pesar de producirse en un entorno o unas circunstancias desfavorables es la capacidad de adaptación, que es igual de importante para el consejero delegado de una empresa del *Fortune 500* que para un profesional de cualquier sector o, incluso, para cualquier niño en la escuela. Por tanto, es necesario trabajar sobre ella en el trabajo y en la vida perso-

nal como aspectos necesarios para ejercer un liderazgo positivo.

Podemos aprender mucho de ellos en este aspecto; por ejemplo, los niños se fijan metas para el futuro, generando la visión de los logros que persiguen. También tienen la seguridad de que, si se esfuerzan lo suficiente, obtendrán resultados. Finalmente, cuentan con modelos de comportamiento a los que seguir, como pueden ser sus padres, sus profesores o cualquier persona a la que admiren. Esto nos ofrece algunas claves sobre lo que debe hacer el líder para promover el cambio en las personas.

Promover las emociones positivas dentro de una organización mejora la felicidad y el bienestar de los profesionales, lo que se traduce en un aumento de la creatividad, la productividad, el compromiso y el rendimiento

Generar optimismo a partir de las fortalezas

Por otra parte, una de las tareas del líder es generar optimismo, sobre todo si tenemos en cuenta que la probabilidad de que el cambio tenga éxito aumenta de forma significativa cuando se toman como punto de partida las fortalezas. Para ello, primero hay que identificar cuáles son las fortalezas de la persona y, después, descubrir qué es lo que esa fortaleza proporciona a cada individuo y de dónde procede la energía que la impulsa. Una correcta combinación de estas preguntas puede

La gran mayoría de las iniciativas de cambio en las organizaciones no consiguen su objetivo básicamente por la resistencia de las personas ante el cambio

estar en el origen de grandes cambios en cualquier contexto, incluyendo las grandes organizaciones.

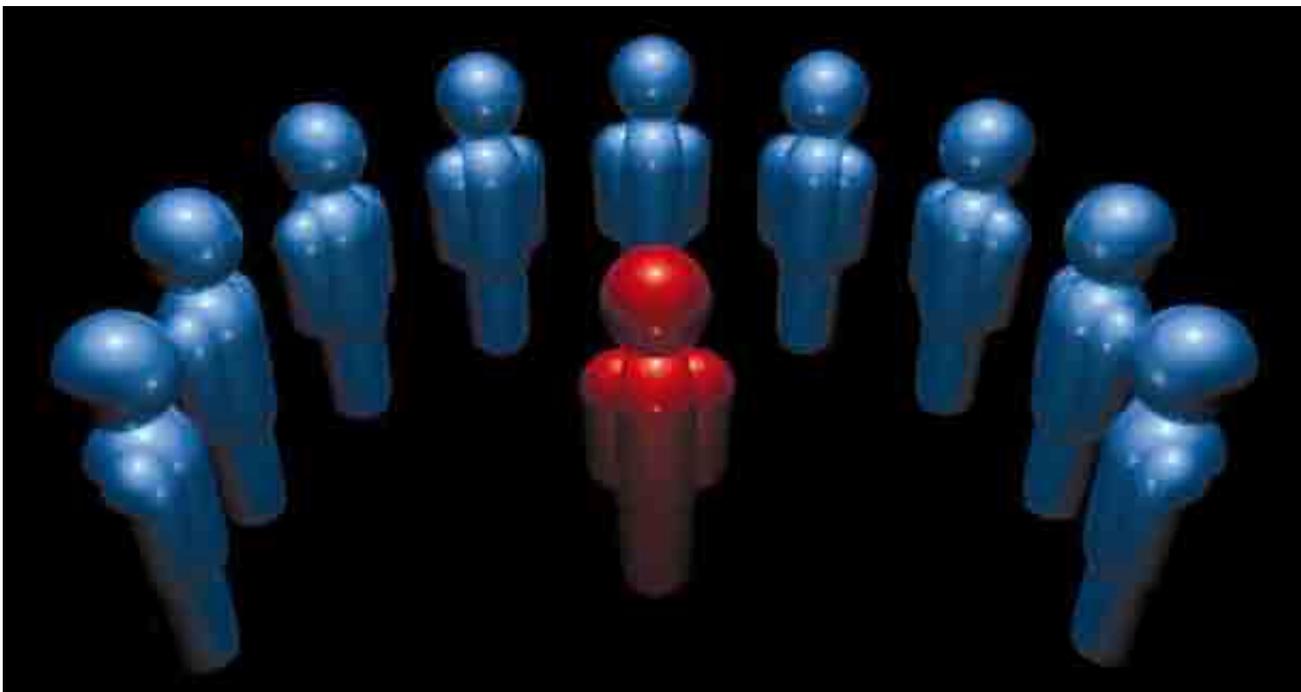
Los estudios demuestran que el hecho de ser conscientes a diario de las cosas positivas que nos ocurren y sentir agradecimiento hacia las personas que las han hecho posibles nos hace más felices y optimistas, además de que aumenta las posibilidades de que logremos nuestros objetivos y mejora nuestro estado físico, ya que fortalece el sistema inmunitario. De hecho, un profesor de la Harvard Business School recomienda un ejercicio de reflexión diaria: elaborar una “trayectoria de progreso”, anotando en una lista todo aquello positivo que nos ha ocurrido o lo que hemos hecho bien a lo largo del día. Esta sencilla actividad reforzará nuestro

optimismo y generará nuevas fuentes de motivación.

Las expectativas y el “efecto Pigmalión”

Las expectativas son un elemento clave a la hora de desarrollar todo el potencial de las personas. Siempre deben relacionarse con aquello que funciona; de hecho, tener grandes expectativas sobre alguien supone ver todo su potencial. Después, hay que hacer todo lo posible por alimentar esa semilla y conseguir que esa persona saque a la luz todo el potencial que encierra.

Un experimento llevado a cabo en Harvard por el profesor de Psicología Social Robert Rosenthal puede ilustrarnos sobre esto. Inspirado en el mito de Pigmalión, el profesor Rosenthal realizó una prueba de inteligencia a un grupo de alumnos y después los dividió en dos clases al azar. A pesar de que la selección había sido aleatoria, dijo al responsable del primer grupo que sus alumnos se encontraban en la media, mientras que al profesor del segundo grupo le comunicó que los suyos se encontraban por encima de la media y que era de esperar que realizaran notables progresos. La selección no reflejaba las capacidades de los alumnos, pero el resultado fue que el segundo grupo, efectivamente, obtuvo unos resultados brillantes al final del curso.



No es que el resto de estudiantes rebajaran su rendimiento, sino que este grupo simplemente lo aumentó, en buena medida gracias a las expectativas que se habían depositado en sus miembros. Lo más interesante es que esas pruebas se repitieron nuevamente un año y cinco años después, y en ambos casos se constató, incluso, que el cociente intelectual de los alumnos del grupo que había sido calificado como de alto potencial seguía aumentando significativamente.

Este mismo efecto se observa también en las organizaciones en las que los directivos se implican en la mejora del rendimiento y en el progreso de las carreras profesionales de sus colaboradores, lo cual no quiere decir que todos tengamos las mismas capacidades, pero sí deja claro que la mayor parte de las personas tienen un potencial mayor del que efectivamente se materializa.

Del liderazgo positivo a los comportamientos de alto rendimiento

Las personas y sus actitudes son elementos que pueden aportar a una organización la diferencia competitiva necesaria para tener éxito. Sin embargo, desarrollar una cultura de comportamientos de alto rendimiento en una organización no es tarea fácil, y menos en momentos como los que estamos viviendo. No obstante, habremos recorrido buena

Tener grandes expectativas sobre alguien supone ver todo su potencial; después, hay que hacer todo lo posible por alimentar esa semilla

parte del camino si somos capaces de lograr que las personas se hagan las preguntas correctas y dirijan su atención hacia lo que hay de positivo en sus vidas personales y profesionales.

Habitualmente solemos dar por sentado lo bueno y ni siquiera nos planteamos preguntar por ello, pero como decía Peter Drucker al final de su vida, después de haber trabajado con miles de directivos y de haberse reunido con infinidad de presidentes y primeros ministros, “la fuente más habitual de los errores a la hora de tomar decisiones, lo verdaderamente peligroso, suele ser formular las preguntas erróneas”. 

«Liderazgo positivo: hacia una cultura de comportamientos de alto rendimiento». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3926.