

HERRAMIENTAS PARA JEFATURAS EFECTIVAS

Caso práctico

Tú eres gerente de área y te hace pleno sentido el trabajo colaborativo, la integración entre áreas y formas de trabajo marcadas por la confianza. Dentro de los líderes una persona persiste en el trabajo en silos, dificulta la colaboración, usa su rol para poner distancia y preservar su cargo. Su equipo se acercó para comentarte que se encuentran desmotivados por laborar de esa forma; reciben supervisión constante a sus actividades, solo escucha a algunas personas y tienen retraso en los proyectos porque no se informan las dificultades por miedo a las sanciones.

Habla con este gerente, dale un feedback de invitación a un modo confiable de relación, mostrándole las ventajas organizacionales de trabajar colaborativamente.

Respuesta:

Debe seguir las etapas de una retroalimentación efectiva:

1. Crea el contexto relacional positivo: Rapport.

Comienza por preguntarle “¿Cómo está? ¿Cómo se siente? ¿Cómo le ha ido últimamente con las labores?” entre otras inquietudes. Genera un diálogo que permita una conexión de empatía con la otra persona para lograr una comunicación con la menor resistencia posible; de esta forma, se sentirá cómoda y en confianza.

2. Describe los hechos y las conductas a mejorar: Entrega evidencia.

Luego plantea lo siguiente: “Trabajar en silos obstaculiza la colaboración, ya que todos se enfocan en proteger sus propios intereses. Existe un retraso en los proyectos porque el equipo siente miedo a expresar sus ideas; recuerda que la supervisión constante genera desconfianza mutua y penaliza la creatividad. El líder debe escuchar a todo su equipo, independiente del rol de la persona, cada miembro del equipo tiene el mismo valor”.

Fundamento: Para movilizar el conocimiento, iniciativa colectiva, el talento, la creatividad y la capacidad de innovación que pueda aportar a cada individuo, se requiere compromiso con la visión y los objetivos de la organización; de esta manera, la persona se motivará con las tareas a realizar y asumirá una conducta de responsabilidad por los resultados. Todo esto solo es posible en una cultura organizacional basada en la emoción de la confianza.

3. Expresa tus emociones.

Demuestra con hechos y palabras los sentimientos de aquello que sientes o vives; incluso, manifiesta un poco vulnerabilidad. Puedes decir, por ejemplo: “Para mí no es fácil comentarte esto, eres parte del equipo”.

4. Señala las consecuencias de la conducta o hecho mencionado en la efectividad personal, del equipo u organización.

Expresa: “Tu equipo se siente desmotivado y estresado de trabajar de esa forma; se ha generado un retraso en los proyectos porque no se informan las dificultades por el miedo a la sanción”.

5. Realiza preguntas que abran posibilidades de nuevos comportamientos: ¿De qué otra forma podrías haberlo hecho?

Pregunta: “¿De qué otra forma podrías hacer trabajar a tu equipo para que se sientan motivados y felices de ser parte del equipo?”.

6. Ofrece ayuda y plantea sugerencias específicas de acción.

Expresa: “Yo te puedo ayudar a generar prácticas que impulsen la colaboración, por ejemplo, yo he practicado el brainstorming para generar soluciones innovadoras a las dificultades”.

7. Genera el compromiso de cambio, acordando próximos pasos.

Y cierra con la siguiente idea: “Podrías implementar alguna de estas prácticas colaborativas en el equipo: Utilizar las diferencias, nutrir la seguridad y la confianza, involucrar a otros en la creación de un propósito claro, valores y metas, discutir abiertamente y optar por empoderar a los demás, puedes preguntar: ¿Te parece tomar alguna de estas recomendaciones y ponerla en práctica este mes?”.