

Autoconciencia para gestionar el cambio

La investigadora experta en psicología organizacional, **Tasha Eurich**, nos invita utilizar los principios de la psicología para crecer y prosperar como organizaciones. Bajo su perspectiva, analizamos la importancia de la autoconciencia como habilidad de liderazgo fundamental y compartimos sus estrategias para fomentar la confianza y la colaboración en equipo.



Tasha Eurich

¿Qué es la autoconciencia y por qué la necesitamos? Conocida como la Dra. T, la psicóloga y gestora del cambio Tasha Eurich parte de este interrogante para explicar la manera en que las estrategias derivadas de la autoconciencia permiten incrementar la confianza y la colaboración en equipo, ambas, impulsoras fundamentales del cambio organizacional. En primer lugar, para comprender su punto de partida, propone entender que la autoconciencia es la habilidad de vernos a nosotros mismos con claridad, de comprender quienes somos, cómo nos ven los demás y cómo encajamos en el mundo. Así, cada uno de estos elementos es fundamental para ejercer un liderazgo efectivo, dado que conocernos a nosotros mismos - y que un líder se conozca a sí mismo- es una habilidad que permite mayor tranquilidad y encauzamiento de la gestión del cambio.

En otras palabras, la autoconfianza es una habilidad clave para impulsar el cambio, porque se cimienta en un tipo de liderazgo fundamental en el mundo de hoy. Para conseguirlo, entonces, Eurich propone incorporar herramientas mixtas, basadas tanto en la psicología del



comportamiento humano como en un enfoque pragmático para el desarrollo profesional. De esta manera, el líder estará preparado para hacer frente a un entorno tan cambiante como el de hoy. Es decir, las personas con más autoconciencia prosperan mejor: se sienten más plenas, tienen relaciones más fuertes, son más creativas, más confiadas y mejores comunicadoras. Tienen menos posibilidades de mentir, engañar o robar, tienen una mejor *performance* laboral y son más factibles de ser ascendidos.

Por todo ello, los líderes con autoconciencia son más asertivos y están a la cabeza de organizaciones más rentables. Incluso cuando no nos gusta lo que vemos, la autoconciencia nos da poder y, por esta razón, es necesario trabajar para incrementarla – no sin antes reflexionar sobre cómo nos vemos a nosotros mismos o bien, en el ámbito empresarial, cómo un líder se ve a sí mismo. La experta indica que hay dos tipos de personas autoconscientes: las que creen que lo son y las que verdaderamente lo son. Sorprendentemente, casi un 80% de la gente pertenece al primer grupo. Es decir, se mienten

a sí mismos sobre si se mienten a sí mismos.

Tras este descubrimiento, la Dra T definió “unicornios” a las personas verdaderamente autoconscientes, al tiempo que asegura que estos unicornios autoconscientes no comparten entre sí ningún patrón en lo referido a la industria profesional, género o edad, o cualquier otro elemento común. Porque ser autoconsciente no es precisamente examinar los propios pensamientos, sentimientos y motivaciones. De hecho, al evaluar la relación entre la capacidad de introspección y la felicidad o satisfacción laboral, el resultado fue contrario al esperado: las personas con capacidad de introspección están más deprimidas y estresadas, menos satisfechas con su trabajo y sus relaciones, menos en control de sus vidas.

Volverse unicornio

La forma de acceder a la autoconciencia, entonces, debe cambiar. Pensar acerca de uno mismo no necesariamente es sinónimo de autoconocimiento. Frente a esta controversia, Eurich propone una solución simple para seguir buscando la autoconciencia y

hacerla crecer: debemos dejar de preguntarnos por qué las cosas pasan (ya que nos aleja de nuestra verdadera naturaleza y nos incita a crear hechos alternativos que no existen) y preguntarnos, en cambio, ¿para qué? Por ejemplo, frente a un escollo laboral una persona podría preguntarse ¿qué puedo hacer para hacer un mejor trabajo? en vez de ¿por qué mi jefe no me soporta? O, en el caso de un problema de salud, preguntarse ¿qué es lo más importante para mí en esta situación? en lugar de ¿por qué debo atravesarla? Es decir, como mecanismo, la experta propone reemplazar el *por qué* por el *para qué*. Así, en vez de sentirnos atrapados estaremos listos para seguir adelante. En esta línea, lo único que los unicornios tienen en común es creer en la importancia de la autoconciencia y contar con un compromiso diario para construirla.

Algunos mecanismos para desarrollarla incluyen cuestionar suposiciones sobre uno mismo y pedir feedback a los demás miembros del equipo. Si bien a la mayoría de las personas no les gusta escuchar comentarios negativos, superar esta incomodidad es uno de

los primeros pasos en el camino hacia el incremento de la autoconciencia. Al respecto, la experta asegura que los ámbitos laborales más productivos se construyen con personas humildes, abiertas, honestas y dispuestas a aprender y crecer. Incluso, sobre este tema, Eurich ofrece el siguiente consejo: "Trabajar en la conciencia de uno mismo pondrá a un líder por delante del 80% de sus colegas. Es el ingrediente secreto. Es necesario hacerlo rápidamente; uno debe estar abierto a lo que la gente le diga para que pueda lograr una mejora significativa".

Visto de este modo, la buena noticia es que todos podemos ser unicornios.

¿Por qué la autoconciencia es una habilidad de liderazgo fundamental en el actual entorno empresarial de rápido cambio? En palabras de Yalal ad-Din Rumi, un famoso poeta místico musulmán persa del 1200, una autoconciencia elevada se traduce en "ayer fui inteligente y quise cambiar el mundo; hoy soy sabio, por lo que voy a cambiarme a mí mismo". Y eso mismo es lo que hace a un buen líder.

En la vida de los líderes suele ser habitual la tensión entre impulsar los resultados y desarrollar relaciones positivas con la gente; es decir, lo que muchas veces se ve como una dualidad: la felicidad de los equipos y el éxito de los resultados. En su libro *Bankable Leadership*, sin embargo, Eurich asegura que el crecimiento de las personas y los resultados pueden ir de la mano; que un líder que se conoce a sí mismo es el mejor guía para encabezar el cambio y desarrollar comportamientos redituables a todo nivel. Sin tapujos, la autora ofrece a los líderes herramientas prácticas para ganar la confianza de los equipos a través de la transparencia. Al respecto,

el profesor Kurt Dirks, de Simon Fraser University, midió la relación entre el desempeño de varios equipos de fútbol y los índices de confianza hacia sus entrenadores, y el resultado fue avasallante. Aquellos equipos que confiaban en su *coach* tenían un 70% de ventaja ganadora sobre los equipos que no lo hacían.

Así y todo, en el mundo de los negocios es necesario ser aún más precisos. En concreto, existen dos tipos de confianza que todos los líderes deben construir: la confianza basada en la competencia personal y la confianza motivacional. La primera hace referencia a si el *manager* hará lo que dijo que haría y si sabe reconocer sus propios límites: dónde empieza su propio conocimiento y dónde termina para poder delegar. En el segundo caso, es fundamen-

tal hacer saber a los empleados que el líder tiene, de corazón, las mejores intenciones. Dicho de otro modo, los equipos confían en el líder si creen que pueden mostrarse vulnerables frente a él y dejar ver sus debilidades sin que estas sean usadas en su contra.

Para hacer efectivos estos tipos de confianza, el líder debe mantener sus promesas y compromisos, y fomentar e incluso practicar lo que la autora bautizó la regla de Terry Wanger en honor a su madre: "cuando te equivocas, confiesas, te levantas y lo arreglas". Sin dudas, un líder será más respetado por su capacidad de reconocer sus errores y por elegir un camino para solucionarlos. Así, los empleados crearan que verdaderamente el líder quiere lo mejor para ellos.



Menos es más

Otra estrategia que da cuenta de un liderazgo confiado y disruptivo es darle a los empleados permiso para simplificar los procesos. Eurich arroja la siguiente pregunta: ¿Como líder, cuándo fue la última vez que le pediste a tu equipo que reste algún elemento de la lista en vez de que agregue algo más? Eso casi nunca sucede, pero debería. Porque lo cierto es que a mayor cantidad de prioridades, menos trabajo se hará. La Dra T incita a hacer las cosas de manera más simple. O bien delegar o dejar de hacer algo que perdió importancia.

Por eso, para que un equipo sea más efectivo y feliz hay que animarlo a hacerse tres preguntas frente a cualquier actividad, a través del principio llamado “una cosa menos”: ¿puede esta actividad estar más enfocada? ¿puede esta actividad ser delegada? y ¿puede esta actividad discontinuarse? Así, se simplifican las tareas y se reduce el desgaste de energía, dando lugar, de ser necesario, a nuevos interlocutores capaces de gestionar determinado proyecto incluso mejor que el propio líder.

Mediante su enfoque revolucionario basado en principios de

la psicología, Eurich propone fomentar la autoconciencia habilitando la escucha activa sin miedo a escuchar comentarios, sugerencias y opiniones de diversas voces del equipo. Al desarrollar estas habilidades de liderazgo, explica, se cimentan vínculos sinceros que benefician la gestión de equipos evolucionados, en confianza, orientados hacia resultados superadores tanto a nivel humano como financiero. Entonces, cualquier persona puede ser rentable a través de dos vías simultáneas: la producción de resultados y el fomento de un ambiente de trabajo saludable que asegure el éxito sostenible.

