

Cómo proteger a su equipo de una cultura laboral tóxica

John Baird y Edward Sullivan

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
6 minutos

CULTURA EMPRESARIAL

Según el U.S. Department of Labor, la asombrosa cifra de 4.4 millones de personas abandonaron sus trabajos este abril. Puede suponer que las personas se van porque quieren más dinero o mejores beneficios, pero estaría equivocado. Un reciente estudio de Sloan Management Review indicó que las personas tienen 10 veces más probabilidades de renunciar a sus trabajos debido a las culturas laborales tóxicas.

En otras palabras, las personas no buscan mejores salarios. Están huyendo de sentirse sobrecargadas de trabajo, socavadas y poco apreciadas.

Nosotros dedicamos tres años a examinar un total combinado de 40 años de datos de nuestro trabajo como asesores en cientos de empresas. Queríamos saber por qué algunos líderes tuvieron éxito en la construcción de culturas corporativas cohesionadas y saludables que superan a sus pares; mientras que otros construyeron empresas de bajo rendimiento, empañadas por comportamientos tóxicos.

Aunque el conjunto de datos no prueba la causalidad, existe una conexión constante entre la calidad de la empresa, la cultura y la calidad de las conversaciones que esos líderes y gerentes de alto rendimiento tenían regularmente con sus equipos. Consistentemente hicieron que sus empleados se sintieran vistos, escuchados, apreciados y apoyados. Y, como consecuencia, sus equipos obtuvieron mejores resultados.

¿Cómo comienza a superar a su competencia? Empiece por averiguar qué quieren y necesitan sus empleados.

1. TENGA CURIOSIDAD SOBRE LO QUE SUS EMPLEADOS NECESITAN PARA SER CREATIVOS E INGENIOSOS.

Todos los gerentes deben estar atentos a lo que necesitan de las personas para mantenerse al día con los objetivos principales de su equipo, pero también deberían detenerse y preguntarse qué necesitan sus equipos para cumplir con esos objetivos. Cada persona tiene sus propias necesidades únicas. Algunos pueden necesitar mejores refrigerios para sentirse felices y llenos de energía, mientras que otros pueden necesitar sentirse más seguros psicológicamente.

Aunque no puede tener políticas separadas para todos, es fundamental hacer un esfuerzo para satisfacer las necesidades de las personas a nivel individual y ser flexible, especialmente con sus mejores empleados. Ser curioso significa escuchar activamente, mostrar empatía y hacer preguntas.

PREGUNTAS A PLANTEAR:

- ¿Qué necesitas para estar en tu mejor forma?
- ¿Qué impacto tienen tus necesidades (físicas, emocionales o ambientales) en tu productividad y bienestar creativo?

2. APRENDA SOBRE LOS TEMORES E INSEGURIDADES DE SU EQUIPO, Y SEA LO SUFICIENTEMENTE VALIENTE PARA HABLAR DE LOS SUYOS.

Los seres humanos tienen respuestas biológicas y conductuales naturales al miedo. En la oficina, el luchar, huir y congelarse se traduce en acumular recursos, socavar los proyectos de los demás y establecer plazos irrazonables. Estos comportamientos son casi siempre el resultado de una mentalidad de escasez que se deriva de miedos no expresados. Los empleados caen en estos patrones cuando no saben cuál es su posición o están abrumados por el estrés.

Este artículo es útil para:

- Reconocer la cultura tóxica y entender el daño que genera.
- Entender que no está condenado a permanecer en una cultura tóxica.
- Desarrollar esfuerzos que le permitan construir una cultura mejor.

Frase destacada, el
texto debe ir centrado.

Nuestros miedos a menudo se alivian cuando hablamos de ellos abiertamente. En un entorno de oficina, los líderes deben compartir primero sus propios miedos, para hacer que los demás se sientan psicológicamente seguros hablando de los suyos. Una vez que todo el equipo pueda hablar abiertamente sobre el miedo, muchos de los comportamientos tóxicos que han estado surgiendo desaparecerán por sí solos.

PREGUNTAS A PLANTEAR:

- ¿Qué miedos te están frenando?
- Cuando te sientes estresado, ¿cuál es tu respuesta inicial?

3. AYUDE A LAS PERSONAS A CONSEGUIR LO QUE REALMENTE QUIEREN, PERO SIN DESCARRILARLAS.

La mayoría de la gente quiere ganar, aprender o sentirse útil. Sin embargo, llevados al extremo, cada uno de estos motivadores centrales puede descarrilar. Demasiado enfoque en ganar puede llevar a un comportamiento sin escrúpulos. Pasar demasiado tiempo aprendiendo e investigando (sin aplicar lo aprendido) puede llevar a la frustración. El deseo de ser servicial puede convertirse en un ruinoso enfoque en complacer a la gente.

Usted motivará a las personas cuando aproveche lo que realmente quieren, pero asegúrese de que no obtengan demasiado de algo bueno. Cuando las personas se descarrilan por sus deseos (cuando son demasiado competitivas o tienen una necesidad constante de validación), caen fácilmente en territorio tóxico. La clave es que los gerentes busquen los primeros signos de comportamiento tóxico. Los pequeños brotes son fáciles de apagar; los incendios a gran escala no lo son.

PREGUNTAS A PLANTEAR:

- ¿Qué deseos te impulsan?
- ¿Qué deseos podrían descarrilarte?

4. PONGA A LAS PERSONAS EN ROLES QUE LAS AYUDEN A REALIZAR EL MEJOR TRABAJO DE SUS CARRERAS.

Si se enfoca exclusivamente en lo que debe hacerse, cometerá el error de pedirle a la gente que realice tareas más allá de su competencia. Presionar a las personas para que crezcan es bueno, pero posicionarlas para que fracasen no lo es.

Si comprende en qué son realmente buenas las personas y las coloca en los puestos correctos, disfrutará de un aumento en la productividad que solo se produce cuando las personas utilizan sus mejores talentos. También será más probable que sientan que están haciendo el mejor trabajo de sus carreras. Los líderes pueden ayudar a sus equipos a encontrar sus dones brindándoles oportunidades para trabajar en equipos o proyectos completamente diferentes. La rotación de empleados de alto potencial a través de varios departamentos puede desbloquear talentos desaprovechados.

PREGUNTAS A PLANTEAR:

- ¿Cuáles son tus mayores dones?
- ¿Cuándo te sientes más comprometido?

Si se enfoca exclusivamente en lo que debe hacerse, cometerá el error de pedirle a la gente que realice tareas más allá de su competencia.

Usted motivará a las personas cuando aproveche lo que realmente quieren.

5. RECUERDE QUE TODOS QUIEREN SENTIR QUE ESTÁN CUMPLIENDO SU PROPÓSITO MÁS ALTO.

¿Cómo puede ayudar a sus empleados a darse cuenta de que son fundamentales para su organización? ¿A quién sirve su organización? ¿Qué es lo más importante para su equipo? ¿A quién quieren servir?

Los datos de encuestas recientes sugieren que los gerentes que conectan el trabajo de los empleados con el propósito y la misión más amplios de la empresa tienen más probabilidades de retenerlos y motivarlos. Al sentir curiosidad y tener estas conversaciones, los gerentes pueden ayudar a sus equipos a poner el rol que desempeñan en un contexto más amplio.

PREGUNTAS A PLANTEAR:

— ¿Sientes que hay un propósito en el trabajo que haces? Si no, ¿qué llenaría ese vacío?

— ¿Puedes describir un momento que te haya hecho sentir un sentido renovado de propósito dentro o fuera del trabajo?

LAS CULTURAS EMPRESARIALES NO COMIENZAN siendo tóxicas. Se vuelven tóxicas cuando los gerentes dejan de tener las conversaciones que hacen que las personas se sientan vistas, escuchadas, apreciadas y comprometidas. La toxicidad se trata mejor involucrando a sus empleados en conversaciones que los ayuden a satisfacer sus necesidades, disipar sus miedos, descubrir sus principales motivadores, hacer el mejor trabajo de sus vidas y cumplir su propósito.

**CULTURA
EMPRESARIAL**

Los gerentes que conectan el trabajo de los empleados con el propósito y la misión más amplios de la empresa tienen más probabilidades de retenerlos y motivarlos.

Las culturas empresariales no comienzan siendo tóxicas.

Sobre los autores:

John Baird es actualmente el fundador y presidente de la consultora de coaching ejecutivo Velocity. Edward Sullivan es CEO y presidente de Velocity.



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

...Porque hoy depende de usted.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com