



## ¿CÓMO CONVERTIR EL ESTRÉS EN UNA VENTAJA PARA EL CAMBIO?

*Estudios recientes confirman que obtener un mayor control sobre las exigencias laborales, hacer un trabajo que tenga sentido y el aliento de los compañeros están relacionados con el estrés beneficioso*

En su forma más positiva, el estrés se produce cuando una persona intenta hacer lo mismo de siempre en un entorno nuevo. Una forma de actuar desactualizada produce resultados por debajo de la media y la brecha creciente en el rendimiento genera tensión. Es exactamente el tipo de estrés que se busca, porque contrarresta la inercia de los hábitos. Cuando aumenta demasiado el estrés, en lugar de mejorar el impulso, lo que puede ocurrir es que disminuya la motivación, puede inmovilizar ahogando la creatividad, generando miedo al error o manteniendo una actividad frenética pero ineficaz. En el punto medio entre estos dos extremos se encuentra el nivel ideal de estrés: uno que genere presión positiva en dirección al cambio sin provocar un nivel debilitante de preocupación. A esta zona se le llama «la incomodidad productiva». ¿Cómo lograrlo?

Lo primero es calibrar el estado actual del equipo. Existen señales que indican que el nivel de estrés dentro del equipo puede no ser el suficiente para generar cambios, por ejemplo, personas que estén muy cómodas en el statu quo, que se resistan al cambio, que hablen constantemente de «la manera en que lo hacíamos antes» y no se esfuercen en general. También se deben identificar las personas a las que demasiado estrés les esté limitando. ¿Trabaja alguien horas considerablemente más largas, sin descansar ni comer, mostrándose irritable con sus compañeros? O, ¿se está volviendo alguien preocupantemente callado? ¿Interactúa alguien de forma notablemente menos frecuente? ¿Demuestra su lenguaje corporal fatiga o preocupación? Esos cambios podrían sugerir demasiado estrés.

Conociendo los niveles de estrés dentro del equipo, se pueden tomar decisiones para llegar al punto óptimo. Si existe poco estrés en el equipo y se necesitará algo más de presión antes de que los trabajadores se encuentren dentro de la «*incomodidad productiva*», hay varias opciones:

- **Aumentar la frecuencia y dirección del líder.** Resulta fácil limitarse al statu quo cuando nadie mira, sin embargo, en el momento que un trabajador percibe que su jefe se está fijando en su comportamiento, los niveles de estrés subirán de forma natural. Se sugiere aumentar la frecuencia de la retroalimentación que se les da, pero reduciendo al mismo tiempo su intensidad.

- **Conectar el comportamiento de la persona con algo más grande e importante.** Muchas veces los trabajadores no han establecido la relación entre sus tareas y la capacidad de la organización para lograr el objetivo final. Ayuda al equipo a conocer los efectos de su trabajo.

- **Permitir consecuencias negativas y naturales para la falta de acción.** Puede ocurrir que los líderes estén dispuestos a asumir el mal rendimiento del equipo para evitar un mal resultado; esto sólo refuerza la percepción por parte de los trabajadores de que no necesitan cambiar. Entonces se debe hacer lo contrario, permitir que el mal rendimiento dé paso a su consecuencia natural.

Al contrario, cuando aumenta en exceso la presión, podrían ser útiles las siguientes intervenciones para calmar el ambiente:

- **Proporcionar feedback positivo frecuentemente.** El contenido de la retroalimentación debería centrarse en reconocer y reforzar los pequeños triunfos y en ayudar a resolver problemas para generar impulso. El tono debe ser tranquilo y tranquilizador ya que el objetivo es que el equipo sienta que está progresando.

- **Descomponer el problema en piezas más pequeñas.** El ritmo tiende a disminuir por la magnitud del desafío, entonces, sirve ayudar a cada trabajador a centrarse en una parte específica del proyecto. Es útil dividir el proyecto y que cada persona se encargue de un volumen más fácil de gestionar o también se puede descomponer el proyecto en pasos secuenciales y centrarse en uno a la vez. El objetivo es lograr que la próxima tarea parezca superable.

- **Aportar estructura al problema.** Muchas personas se estresan al enfrentarse a demasiada complejidad, entonces se les puede proporcionar un camino para que puedan ir avanzando.

- **Ser un ejemplo de confianza.** Las emociones dentro de la oficina son contagiosas, entonces la manera más sencilla de bajar el estrés con el equipo consiste en demostrar con lenguaje verbal y no verbal, que todo saldrá bien. Si el líder se muestra tranquilo, reflexivo y decisivo, ayudará a impedir que suba demasiado el nivel de estrés de sus colaboradores.

En algunos casos, los niveles de estrés del equipo serán uniformemente altos o bajos, lo que permite emplear un enfoque común para todos. Sin embargo, lo más probable es que diferentes personas se encuentren en estados emocionales y mentales muy distintos, entonces cuando diferentes miembros del equipo experimentan el estrés de distinta manera, se deberá mantener más conversaciones uno-a-uno que proporcionen la oportunidad de ajustar la presión.

Independientemente de si hay que pisar el acelerador o frenar, el objetivo es monitorizar constantemente y realizar las correcciones que mantengan al equipo dentro del rango positivo de la incomodidad porque esta es la zona donde se producen los cambios.

## EXISTEN VARIAS TÉCNICAS QUE PODRÁ APLICAR A CADA ESCENARIO.

Si cree que existe demasiado poco estrés en el equipo y que se necesitará algo más de presión antes de que sus empleados se encuentren dentro de la «incomodidad productiva», tiene varias opciones. Para que los ejemplos sean específicos, utilizaré el ejemplo de la implementación de una nueva cultura de ventas. Es una transformación común que se estanca con poca presión y explota con demasiada.

- **Aumentar la frecuencia y la naturaleza dirigida del coaching**



Resulta fácil limitarse al statu quo cuando nadie mira. En el momento que un empleado perciba que usted se está fijando en su comportamiento, los niveles de estrés subirán de forma natural. El secreto de orientar a los empleados hacia un nivel óptimo de estrés consiste en aumentar la frecuencia del feedback que proporciona, pero reduciendo al mismo tiempo su intensidad. Imagine que usted ha instalado un nuevo software de gestión de ventas, pero le está costando

que todos los comerciales registren su actividad. Intente enviar un sencillo mensaje como este: «Es miércoles, y sólo veo tres oportunidades en la plataforma para esta semana». Empareje el feedback con una pregunta cómo, «¿Qué hora del día os viene mejor para registrar las reuniones que habéis mantenido?».

Si no observa mejoras, pise un poco el acelerador. «He hecho tres peticiones para que registréis vuestra actividad, y sólo veo dos entradas nuevas. Esto se ha convertido en un problema. Quiero que cada uno de vosotros venga a hablar conmigo hoy para explicar cómo cambiaréis vuestra rutina para cumplir con el seguimiento diario de las actividades de venta.».

- **Conecte el comportamiento de la persona con algo más grande e importante.**

Algunas veces, un empleado no ha establecido la relación entre su rendimiento y la capacidad de la organización para lograr algo crítico. El comercial que de forma regular obvia registrar sus oportunidades tiene que saber que las grandes decisiones se toman con datos extraídos en tiempo real sobre las oportunidades en curso. La tarificación, los productos y las promociones podrían verse afectadas por un pipeline o embudo de ventas que parezca tibio, cuando simplemente existen oportunidades sin registrar. Ayude a su equipo a conocer los efectos de ello al decir algo como: «Tuve que acudir hoy a la reunión regional de Dirección con un pipeline que sólo muestra alrededor del 30% de lo que debería reflejar. El vicepresidente se alarmó y empezó a hablar de varias acciones drásticas. Tuve que asegurarle que los datos no son representativos, pero no podré hacerlo otra vez.».



- Permita consecuencias negativas y naturales para la falta de acción.

A menudo como mánager se encontrará tan comprometido con el rendimiento de su equipo que estará dispuesto a asumir el relevo de los malos rendimientos para evitar un mal resultado. Eso sólo refuerza la percepción por parte de sus empleados de que no necesitan cambiar. En su lugar, permita que el mal rendimiento dé paso a una consecuencia natural.

En el ejemplo de ventas, si le pide al vicepresidente regional que no contemple ninguna oportunidad que no esté registrada en el sistema, sus empleados reacios a adoptar la tecnología serán excluidos de la conversación. Los comerciales son impulsados por el registro de sus ventas y esta pérdida de reconocimiento podría catalizar alguna acción. Dado que las cifras ausentes del pipeline también generarán una percepción negativa sobre usted y su equipo, tiene el beneficio añadido de poder aplicar un poco de presión social para que remen en la misma dirección.

Saber cómo subir la temperatura resulta valioso, pero a veces se tiene el problema opuesto. Cuando aumenta la presión, podría necesitar echar mano de las siguientes cosas para calmar el ambiente:

- Proporcione feedback positivo frecuentemente.

En el escenario de poco estrés, realizaba labores frecuentes de coaching para aumentar la sensación de rendición de cuentas. En la situación de alto estrés, debería seguir dedicando mucho tiempo al coaching y en proporcionar feedback, pero tendrá que cambiar el contenido y el tono. Su contenido debería centrarse en reconocer y reforzar pequeñas victorias y en ayudar a resolver problemas para generar impulso. Su tono debe ser tranquilo y tranquilizador. Quiere que su equipo sienta que está progresando. En el ejemplo de ventas, puede redirigir una conversación sobre una nueva posibilidad de venta al decir, «¿Por qué no la introducimos juntos en el sistema ahora?».

- Descomponga el problema en piezas más pequeñas.

El inglés está lleno de metáforas para el sentimiento de agobio que experimentamos cuando intentamos abordar algo demasiado grande. Tanto si tragan elefantes como ponen a hervir océanos al completo, sus empleados le están indicando que el ritmo está bajando por la magnitud del reto. En ese punto (o mejor aún, antes), ayude a cada empleado a centrarse en una parte específica del proyecto. Podrá dividir el proyecto entre un grupo de personas para que cada una se encargue de un volumen más fácil de gestionar.

También podrá descomponer el proyecto en pasos secuenciales y centrarse en uno a la vez. El objetivo es lograr que la próxima tarea parezca superable. No es necesario escalar el Monte Everest; sólo hay que llegar hasta el campamento base. «Esta semana,



nos centraremos en el sector automovilístico. Registremos todos nuestros leads de ventas en el sistema.».

- **Aporte estructura al problema.**

Una de las peores cosas que puede hacer cuando suba demasiado el nivel de estrés es entrometerse y solucionar el problema al resto del equipo. Eso puede enviar mensajes erróneos y dejarle con problemas de rendición de cuentas dentro del equipo a largo plazo. La alternativa consiste en ir un poco más allá de lo habitual a la hora de ayudar a su equipo a abordar el problema.

Muchas personas se estresan al enfrentarse a demasiada complejidad. Si puede proporcionarles un camino, pueden asimilarlo. Por ejemplo, podría indicar, «Primero resuelve cómo se lanzarán los nuevos precios, entonces podrás volver a aplicarlo a las ventas directas. Ni te preocupes de las ventas indirectas hasta después.».

- **Sea un ejemplo de confianza.**

Tanto si cree el bombo sobre las neuronas espejo como si no, sabe por experiencia que las emociones dentro de la oficina pueden ser contagiosas. La manera más sencilla de bajar el calor para su equipo consiste en demostrar con sus palabras y lenguaje corporal que cree que todo saldrá bien. Si corretea por allí como un pollo sin cabeza, incitará pánico en los demás. Si usted se muestra tranquilo, reflexivo y decisivo, ayudará a impedir que suba demasiado el nivel de estrés de sus empleados.

En algunos casos, los niveles de estrés de su equipo serán uniformemente altos o bajos. Eso le permite emplear un enfoque común para todos. Desafortunadamente, es más probable que diferentes personas se encuentren en estados emocionales y mentales muy distintos, creciéndose algunos ante el calor del momento y encogiéndose otros a consecuencia de él. Cuando diferentes miembros del equipo experimentan el estrés del cambio de distinta manera, tendrá que mantener más conversaciones uno-a-uno que le proporcionen la oportunidad de ajustar la presión. Si está acostumbrado a reunir al equipo y compartir la dirección estratégica con todos a la vez, esto podría requerir un cambio de enfoque temporal.