

La gestión del **optimismo** en las organizaciones



La conocida frase de Peter Drucker *“Lo que no se puede medir no se puede gestionar”* genera un marco de actuación organizativo que sugiere que tomemos decisiones y trabajemos sobre lo que somos capaces de observar, medir y, en función de ello, trabajar. Así, en tiempos de crisis, es perfectamente medible cómo reducir costos a través de medidas bien concretas como, por ejemplo, reducir la capacitación de los empleados o quitar el café. Esta reducción, perfectamente observable, oculta un efecto casi inmediato pero no tan medible: la reducción del entusiasmo, el temor al futuro, la caída de la motivación. Frente a la certeza de lo que sí se puede medir, estos “efectos secundarios” quedan relegados a un segundo término. Esto dispara una pregunta imprescindible: ¿qué hacemos con lo que no se puede medir y aún así hay que gestionar? ¿La pertenencia? ¿El compromiso? ¿La confianza? ¿El equipo? Lo intangible necesita otros métodos para no tener que rendirnos ante la falta de entusiasmo, de ganas, la actitud descreída que aparece en muchas organizaciones. El optimismo es una de esas cosas, porque cuando no está genera un fatalismo peligroso y cuando se encuentra en la organización nos conduce a resultados increíbles. ¿Cómo medirlo? ¿Cómo modificarlo? ¿Cómo conseguimos mejores resultados y al mismo tiempo incrementamos la calidad de vida de nuestra gente?



Podemos definir optimismo como una disposición de personalidad que se traduce en **una expectativa o creencia estable y generalizada de que en la vida ocurrirán cosas positivas.**

Todos tenemos expectativas. Si creemos que lo que viene es malo, nos “guardamos” y esperamos lo peor. Si creemos que es bueno, desarrollamos nuestras ganas y positivismo e incidimos con una disposición natural a que las cosas sucedan.



Así, las personas terminamos siendo profetas de nuestro propio destino, modificando con nuestro enfoque interior el entorno en el que vivimos. No vemos las cosas como son, dice el Talmud, vemos las cosas como somos. Si nuestra expectativa es que lo que viene es mejor, nuestra predisposición para ello la acompañará, actuaremos en consecuencia y a eso le seguirán mejores resultados.

Por otra parte, la Real Academia Española dice que “gestionar” es “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. Aplicado al optimismo, si queremos de verdad generar estas expectativas positivas que conducen a resultados mejores, necesitamos hacer cosas concretas enfocadas en ello. No sirve la mera intención, hay que organizar un programa específico y llevarlo a cabo en la organización.

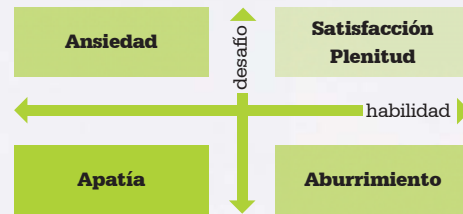
Gestionar el optimismo requiere actuar dentro de un plan organizado cuyo objetivo fundamental es promover la visión positiva del resultado. Que todos y cada uno miremos hacia adelante con la certeza que lo mejor está por venir y, así, contribuyamos a conseguirlo. ¿Cómo podemos hacerlo?

El modelo de Gestión del Optimismo de Marita Abraham tiene diez pilares sobre los que se sustenta la construcción del optimismo organizativo para que impacten en los resultados. Comienza por la comprensión de que el optimismo es un acto político. El líder debe conseguir los resultados pero trabajando sobre el proceso. El “cómo” es esencial, la orientación al proceso garantiza que lo bueno se pueda repetir y lo que no dio resultados se pueda corregir.

Gestionar el optimismo tiene que ver con incidir en la cultura de la organización: ayudarla a abandonar los caminos de una empresa tóxica para convertirse en el mejor lugar para trabajar. Desde esta perspectiva, los mensajes que se dan en todos los niveles de la organización son clave.

El trabajo debe contribuir a la satisfacción personal

Las personas trabajan para conseguir sus objetivos. Así buscamos el equilibrio entre el desafío que el puesto plantea y las habilidades y talento personal. Observamos en el siguiente gráfico que cuando el desafío es mayor que la habilidad, la persona está ansiosa, angustiada, estresada. En ese contexto, el optimismo es difícil, la expectativa negativa y esto empeora el comportamiento influyendo en los resultados. Por el contrario, si la habilidad supera con creces las exigencias del trabajo, es esperable el tedio, el aburrimiento que lleva a la rutina y, de nuevo, el efecto negativo sobre los resultados. Si la persona siente que su trabajo carece de importancia y que requiere poco o nada de sus habilidades, es segura la apatía, un estado que lleva al desencanto y, por supuesto, a la caída del optimismo y su efecto en los resultados.



Ahora, cuando una persona siente que sus habilidades le ayudan a alcanzar cada día sus desafíos y que mientras más aprende y se desarrolla más “crece” su puesto con ella, obtiene satisfacción y plenitud. Ahí sí podemos hablar de optimismo.

Un primer paso es revisar la satisfacción de cada persona del equipo, analizando si su puesto está acorde a sus habilidades y si es necesario ayudarlo a crecer y desarrollarse a través de formación y *coaching* con un programa personalizado.

La comunicación positiva modifica el ADN organizativo

Siempre hay buenas noticias para contar. Aún en medio de crisis se puede y se debe buscar un mensaje positivo. Frente al miedo y al pesimismo de que lo que viene es malo, el ser humano entra en un espiral de preservación, buscando cuidarse y protegerse. Necesitamos sacarlo de allí abriendo la puerta a la esperanza, con palabras entusiastas y un lenguaje corporal que sea en sí mismo un ejemplo de que “todo estará bien”.

Hay que eliminar las palabras “bomba”, “crisis” y “problemas” reemplazándolas por otras que induzcan a pensar en soluciones y posibilidades. Hay que centrarse en el refuerzo positivo a cada colaborador. En lugar de “no me gusta este informe”, decir, “Gracias por tu informe. Prefiero que su extensión sea de máximo tres páginas y el tipo de letra más grande”. Hay que ofrecer reconocimiento a cada persona, resaltando su valor personal y demostrando el respeto que tiene por ella, siempre mirándole a los ojos mientras le habla.

Hay que tomar conciencia como líder que se está siempre en un escenario. La preocupación contagia intranquilidad, el optimismo lleva calma y así las personas pueden acceder a lo mejor de sí. Es importante darse cuenta de qué se transmite en cada encuentro con personas a cargo. En esto es útil pedir retroalimentación. Como parte del plan anual, hay que generar y comunicar experiencias que sirvan como anclaje positivo en toda comunicación: reuniones para celebrar los éxitos, boletín de buenas noticias, carteles con un mensaje que ponga en contacto a las personas con su propia grandeza. Hay que aprovechar cada comunicación para conectar con el valor de las personas en la organización: agradecer, reconocer, destacar los méritos. Hacer pública cada acción positiva, destacar las mejores prácticas y animar a copiarlas.

Y por último, no olvidar “los cuatro grandes” de toda comunicación: hola, hasta luego, por favor y gracias.

Fomentar los valores de equipo construye terreno fértil para el optimismo

El trabajo ocupa gran parte de la jornada e incluso... ¡la mejor parte! Se pasa con los compañeros de trabajo más tiempo que con la propia familia. Por eso, un entorno positivo, con relaciones sanas, es fundamental para el optimismo.

Se debe buscar generar confianza, conexión y cohesión realizando actividades que promuevan el conocimiento mutuo y la sinergia positiva. Hay que incluir en el plan anual juegos y dinámicas grupales, talleres de construcción de equipo, conferencias motivacionales, reuniones orientadas a participar en temas que ocupen al equipo.

Ayuda, también, involucrar a todos en reuniones creativas al comienzo de proyectos comunes. Aunque se tenga ya el plan hecho, escuchar a todos consigue que se involucren y que se sientan “dueños” del proyecto, que lo consideren de su propiedad.

Y en esta dimensión de equipo, cada uno tiene que tomar conciencia de su impacto en los demás. Cuando uno promueve alegría y buen clima y cuando es un factor negativo. El equipo tiene una “cuenta corriente emocional” en la que hacemos depósitos y retiros. Cada acto positivo, por pequeño que sea, incrementa el saldo y prepara para los “retiros” que haremos cuando tengamos un mal día o cometamos un error.

Involucrar a todos en actos solidarios

Nadie es feliz rodeado de infelices. Las organizaciones que participan activamente en su comunidad consiguen un efecto muy positivo en sus colaboradores. Las organizaciones que respetan los valores de su comunidad y el medio ambiente, contribuyen a fomentar la pertenencia en su gente y generan un orgullo y un compromiso que influye en el optimismo e impacta en sus resultados.

Proponer objetivos solidarios incluye, además de hacer colectas o *marketing* social, el involucramiento individual en voluntariado corporativo: acciones concretas en que el empleado pone tiempo personal además del tiempo que da la empresa y es orientado a colaborar en organizaciones concretas con tiempo más que con dinero o cosas. La participación de todos, con esa “alegría de dar”, se conecta con la esencia de las personas, con el alma de la organización.

Desaprender hábitos y rutinas que no aportan valor

El día a día es voraz con el tiempo y con las buenas intenciones. Muchas veces falta tiempo para la reflexión, para pensar en temas trascendentes y estratégicos. Las acciones automáticas e incorporadas en el “cómo hacemos lo que hacemos” rara vez se revisan. Si sirvió hasta aquí... ¿por qué dejaría de servir ahora? “Parar la pelota” y revisar lo que se hace y cómo se hace genera nuevas posibilidades. Desaprender lo que ya no agrega valor, aún reconocimiento que en otro momento fue importante, pero que hoy hay nuevas formas de hacer o simplemente estrategias que permiten simplificar.

Este punto requiere creatividad compartida y, también, que todos sepan cómo contribuyen a la visión y la misión y sugieran nuevas formas de hacerlo. La invitación a este diálogo más profundo incluye la pregunta “para qué hago esto”. Las organizaciones crecen en la medida en que se cuestionan.

Incorporar la alegría

La alegría es una forma de vivir que alimenta el estado interno que llamamos felicidad. Se puede ser feliz en el trabajo y, para ello, hay que fomentar la alegría. El humor, la risa, las sonrisas en el trato... todo esto genera endorfinas que modifican el clima de trabajo y fomentan el optimismo en su nivel más alto. Personas alegres pueden pensar el futuro y pensarse a sí mismas en él. Son capaces de diseñar los resultados que todos quieren, instalando el concepto proactivo de “creer para ver” en lugar del “ver para creer”. Incorporar la alegría modifica la actitud y genera espacios compartidos que alientan la esperanza hacia lo nuevo y lo mejor.

Locura es hacer siempre lo mismo y esperar resultados distintos, dijo Einstein. Es el momento de un cambio con la predisposición de vivir cada día plenamente, consciente, presente y PROTAGONISTA. Gestionar el optimismo significa pensar en grande, conectar con la visión trascendente y objetivos ambiciosos, pero actuar en pequeño, en cada detalle.

Cada día puede ejercitarse la elección de ser feliz, de asignar tiempo a las cosas que verdaderamente importan. La Gestión del Optimismo es un nuevo modo de dirigir y liderar, influyendo en el otro para que sea lo mejor que puede ser y contribuya al éxito de todos aportando su valor personal. Requiere visión positiva del futuro, realismo para traducirla en el presente, ética para incluir a todos y coraje para perseverar en el día a día. ©

Lea, comparte y descargue en www.gestion.com.do

Marita Abraham (MBA) es consultora, conferencista y *coach* internacional, así como creadora de modelos de alto impacto organizativo.