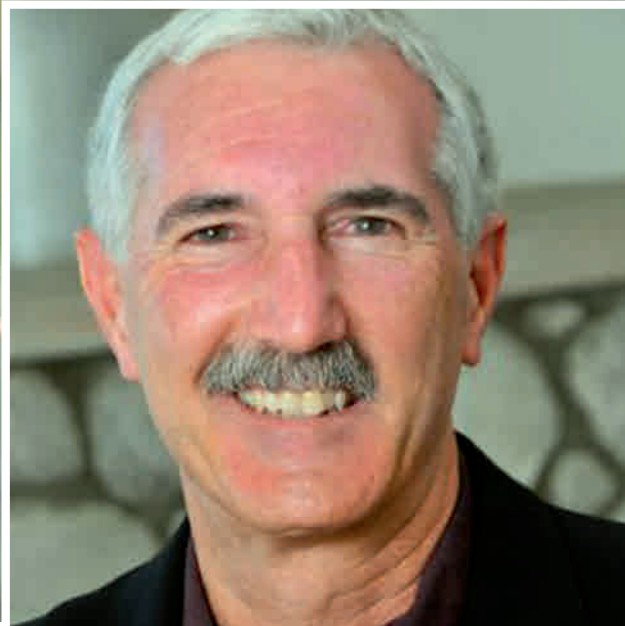


NO**YES**

Kenneth Nowack, psicólogo y Presidente de Envisia Learning y Ofactor

“La felicidad es considerada un factor de bienestar, pero es un concepto muy subjetivo”

El Dr. Kenneth Nowack es una autoridad mundial en neuroliderazgo, coaching e inteligencia emocional. A su juicio, se habla mucho de las virtudes de una cultura empresarial en la que existe un alto grado de compromiso y confianza en los miembros de su equipo. Para conseguirlo considera necesarias personas que ejerzan un liderazgo efectivo que generen equipos de alto rendimiento con un alto grado de confianza y compromiso con la organización. Según Nowack, la neurociencia puede ser utilizada para lograrlo. El Dr. Nowack recientemente visitó España y tuvimos ocasión de conocer cómo enlaza compromiso y liderazgo.

José Antonio Carazo, Director de Capital Humano.



FICHA TÉCNICA

Autor: CARAZO MURIEL, Jose Antonio.

Título: Kenneth Nowack: "La felicidad es considerada un factor de bienestar, pero es un concepto muy subjetivo".

Fuente: Capital Humano, nº 315. Diciembre, 2016.

Resumen: El Dr. Kenneth Nowack es una autoridad mundial en neuroliderazgo, coaching e inteligencia emocional. Para Nowack, el liderazgo efectivo es el capaz de crear una cultura de alta confianza que da lugar a resultados importantes como el compromiso, la satisfacción laboral, la satisfacción del cliente, de alto rendimiento, el interés de mantener su nivel de compromiso con la organización y un ambiente que promueve los retos y reduce los niveles de estrés. Está convencido de que la neurociencia puede ser la palanca para crear un liderazgo efectivo e introducir nuevos hábitos y comportamientos que nos ayuden a construir equipos altamente comprometidos.

Descriptor: Liderazgo / Felicidad / Rendimiento / Compromiso

El Dr. Kenneth Nowack, experto en cambio organizacional y psicólogo, ha visitado recientemente España para impartir en el IE Business School la conferencia "La ciencia detrás del neuroliderazgo. Neuroliderazgo y Compromiso". Nowack es presidente de Envisia Learning y Ofactor, Inc. Junto con otros prestigiosos profesionales, como Daniel Goleman, es miembro del Consorcio de Investigación sobre Inteligencia Emocional en las Organizaciones. Ha desarrollado diferentes modelos y herramientas de assessment, así como plataformas para el desarrollo profesional y la transferencia del aprendizaje. También, es autor y coautor de números libros y artículos técnicos, es especial, sobre neuroliderazgo, coaching e inteligencia emocional.

A juicio del Dr. Nowack, "todos nosotros hemos oído hablar en numerosas ocasiones acerca de las virtudes de las organizaciones que consiguen una cultura empresarial en la que existe un alto grado de compromiso y confianza en los miembros de su equipo. En ocasiones la confianza en el liderazgo es baja y las empresas intentan mejorarlo.

Para conseguirlo necesitamos personas que ejerzan un liderazgo efectivo, que genere equipos de alto rendimiento, cuyos miembros muestren un alto grado de confianza y compromiso con la organización. Esto puede ser una tarea extremadamente difícil".

Su conferencia fue patrocinada por Tools4Success, como representante de la herramienta de assessment de neuroliderazgo resultante del estudio ("Neuroview"), y People First Consulting, consultora especializada en desarrollo del liderazgo y compromiso en las organizaciones.

Según Nowack, la neurociencia puede ser usada para crear un liderazgo efectivo e introducir nuevos hábitos y comportamientos que nos ayuden a construir equipos altamente comprometidos "porque la confianza es el "ingrediente secreto" de una organización o de un equipo de alto rendimiento".

En su opinión, "la oxitocina es la molécula de la confianza (felicidad) y trabaja en el cerebro facilitando el trabajo en equipo, la colaboración y la generación de un alto compromiso".

>

> **Pregunta.- ¿Es posible que una organización con alto nivel de compromiso entre sus miembros tenga mandos sin capacidad de liderazgo?**

K.N.- Algunas pruebas presentadas por Gallup sugieren que sólo una de cada 10 personas poseen los conocimientos adecuados para dirigir a otros y sólo alrededor del 18 por ciento de las personas actualmente en roles de liderazgo demuestran un alto nivel de talento para la gestión de los demás.

Hay muchos ejemplos de equipos autónomos de alto rendimiento en los que se propagan a los roles de liderazgo y decisiones (por ejemplo, Zappos), pero la mayoría de las organizaciones líderes cuentan con una gran influencia sobre la retención de talento, rendimiento, niveles de estrés e incluso de compromiso (estimaciones Gallup en el 'Situación del Directivo Americano': Análisis y Consejos para los Líderes' que en los líderes se registran variaciones de hasta el 70 por ciento en el compromiso de los empleados).

Varios estudios sugieren que un mal jefe se asocia directamente con el absentismo por enfermedad en el trabajo, además de ser este un riesgo de enfermedad cardiovascular¹.

P.- ¿Cómo definiría 'liderazgo efectivo'?

K.N.- El liderazgo efectivo está conceptualizado como la creación de una cultura de alta confianza que da lugar a resultados importantes como el compromiso, la satisfacción laboral, la satisfacción del cliente, de alto rendimiento, el interés de mantener su nivel de compromiso con la organización y un ambiente que promueve los retos y reduce los niveles de estrés. Nuestro modelo proporciona una hoja de ruta de lo



que pueden hacer los líderes, basado en lo último de la neurociencia, para promover una cultura de confianza y alto rendimiento (ver gráfico).

¹ Nowack, K. M. (2016). Toxic Bosses May Cause Health Risk. Talent Management Magazine, 12, pp.26-29, 56.

P.- ¿Cuáles son los principales hábitos que deben tener los líderes de hoy?

K.N.- Los líderes deben poseer una combinación de inteligencia emocional, gestión de tareas, gestión del cambio y cualidades personales (por ejemplo, capacidad de tolerar la ambigüedad, resistencia e integridad) para gestionar la fuerza de trabajo multi- generacional actual.

Debido a que muchas encuestas sobre compromiso sugieren que la confianza en los líderes es un problema, creemos que los líderes de hoy deben demostrar cuatro atributos que son fundamentales para ser vistos como dignos de confianza. Llamamos a nuestro modo "4C, Modelo de Confianza Interpersonal". Incluye los cuatro comportamientos siguientes:

- **Capacidad:** Creo que usted tiene el conocimiento y las habilidades adecuadas (es decir, posee la competencia, el conocimiento y la habilidad que me hacen confiar en ti).
- **Colaboración:** Creo que usted está de mi lado (es decir, la empatía, el calor y el cuidado que quiero y necesito).
- **Conectividad:** Creo que va a actuar con honestidad e integridad (es decir, va a seguir adelante con sus promesas y no engañarme).
- **Consistencia:** Creo que va a actuar de una manera predecible y fiable (es decir, se comporta de una manera fiable que minimiza las sorpresas).

P.- ¿Esos atributos deben adaptarse a las características de las personas de la organización?

K.N.- Por supuesto, ser versátil y tener la capacidad de modificar el propio estilo de liderazgo es importante. Sin embargo, el 4C son atributos universales para todas las culturas o generaciones. Una investigación propia² sugiere que no todos los líderes tienen la visión para entender la forma en que se perciben y cómo se comportan con sus equipos.

Además, algunas mujeres líderes pueden realmente tener una "ventaja liderazgo" sobre los hombres debido a la inteligencia emocional mejorada en algunas áreas específicas relacionadas con la percepción de las emociones de los demás y demostrar una mayor empatía³.

² Nowack, K. & Mashih, S. (2012). Evidence Based Answers to 15 Questions about Leveraging 360-Degree Feedback. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 64, 157-182

³ Nowack, K. M. (2015). Do Men and Women Lead Differently? Talent Management Magazine, 11, 26-28

P.- ¿En un entorno de crisis global qué debemos entender por ‘felicidad’ en el trabajo?

K.N.- La felicidad es un concepto complicado. Al parecer, el término “felicidad” es generalmente reconocido por la mayoría de la gente como un indicador de bienestar y de hecho lo es. Sin embargo, los psicólogos y los investigadores prefieren dividir el concepto de bienestar en dos tipos principales: el bienestar subjetivo (hedónico) y el bienestar psicológico (eudaimónico).

Bienestar subjetivo en general, se refiere a que la proporción de emociones positivas sobre las negativas (es lo que comúnmente se describe como “la felicidad”) y la satisfacción con la vida (un sentido a largo plazo de compromiso y cumplimiento global). Estos componentes reflejan el “componente emocional” y el “componente cognitivo” de bienestar, respectivamente.

El bienestar psicológico se asocia a menudo con el concepto de florecimiento, que contiene los elementos de propósito en la vida y la búsqueda permanente del auto-desarrollo. Parece que las personas con altos niveles de bienestar hedónico no se sienten peor que aquellos con altos niveles de bienestar eudaimónico.

Sin embargo, estudios de Barbara Frederickson y sus colegas (2014) han encontrado algunas evidencias convincentes de que la expresión de genes de las personas que experimentan propósitos de vida más altos tenían niveles significativamente más bajos de genes inflamatorios y una fuerte cantidad de genes antivirales y de anticuerpos frente a los que acaban de informar que eran emocionalmente “felices” sobre una media diaria. En su estudio, los investigadores tomaron muestras de sangre de 80 adultos sanos que fueron evaluados sobre el bienestar subjetivo y el bienestar psicológico.

El equipo de investigación utilizó el perfil de expresión génica CTRA para mapear los efectos biológicos potencialmente distintos de estos dos tipos de “felicidad”.

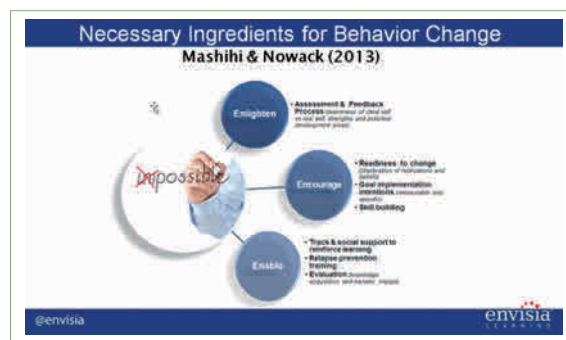
Este estudio es uno de los primeros en sugerir que “la felicidad” no siempre es beneficiosa para la salud y es importante distinguir exactamente lo que se mide cuando se discute este concepto.

La sensación de que usted tiene un sentido de propósito en la vida puede ayudar a vivir más tiempo, no importa cuál sea su edad. Estos son los nuevos hallazgos de Patrick Colina, de Carleton University Hill, y Nicholas Turiano, del Medical Center de la Universidad de Rochester (EE.UU.),

que decidieron explorar esta cuestión, que se aprovechan de los datos representativos a nivel nacional disponibles desde la mitad de la vida en los Estados Unidos (MIDUS) estudiar. Durante el periodo de seguimiento de 14 años 569 de los participantes habían muerto (alrededor de 9 por ciento de la muestra). Los que habían muerto habían reportado efectos menores en la vida y relaciones menos positivas que las que hicieron los supervivientes.

P.- ¿Cómo se puede vencer la resistencia al cambio que existe en muchas personas?

K.N.- Un viejo refrán dice que “sólo a los bebés mojados les gusta cambiar”. En nuestro libro “Despistados: Entrenar personas que simplemente no lo entienden”



(Mashih y Nowack, 2013) y en otro, “Del conocimiento a la Mejora: Aprovechando el feedback 360” (Nowack, 2016), se presenta un modelo de cambio de comportamiento individual que proporciona un mapa sobre cómo superar la resistencia al cambio en las personas y en los equipos. Me refiero a nuestro modelo como las “3E del Cambio de Comportamiento con Éxito”. Incluye las siguientes etapas:

- **Iluminar:** sensibilización y comparación de nuestro yo real frente a nuestro yo ideal.
- **Animar:** Tener una disposición al cambio, así como la autoeficacia y las intenciones de implementación.
- **Habilitar:** Tener el apoyo social adecuado, un plan de prevención de recaídas y la medición del éxito.

Ingrediente necesarios para el cambio de comportamiento

P.- ¿Quién debe impulsar el neuroliderazgo en una organización y cuáles deben ser los primeros pasos a seguir?

K.N.- Hay una gran cantidad de “bobadas sobre la neurociencia” y neuro-mitos que las organizaciones necesitan tener en cuenta. Muchos proveedores están ofreciendo

- > certificaciones para convertirse en “neuro entrenadores” y otros están ofreciendo programas de formación que hacen algunas afirmaciones que no tienen nada que ver con la neurociencia. Un “comprador” debe tener cuidado con tantos vendedores que añaden la palabra “neuro” a todo lo que ya ofrecen con la esperanza de despertar el interés al promocionar en el papel del cerebro en el aprendizaje, el rendimiento, las relaciones de equipo y la salud.

Nuestro enfoque está basado en la ciencia y proviene de la investigación de nuestro socio, el Dr. Paul Zak, profesor de la Universidad de Claremont (California, EE.UU.), que ha estudiado y publicado numerosos trabajos sobre la conexión entre la hormona llamada oxitocina y su papel en el fomento de la empatía y la confianza.

Sus experimentos demuestran que el lubricante de la confianza es la liberación de la oxitocina en las relaciones y esta hormona juega un papel más amplio que el de estar simplemente involucrada en la reproducción femenina. Su investigación sugiere al menos ocho prácticas de liderazgo clave o comportamientos que, directa o indirectamente, facilitan o dificultan una liberación de oxitocina y la promoción de una elevada cultura de confianza.

Ahora existen algunas investigaciones de laboratorio y de campo que por primera vez proporcionan factores importantes que los líderes pueden seguir y que se basan en la neurociencia real.

P.- ¿Antes de trabajar el neuroliderazgo se debe ‘auditar’ el grado de compromiso y confianza de la organización?

K.N.- He mencionado antes que muchas encuestas mundiales sobre la participación de los empleados que demuestran que la “confianza” es un tema importante en la actualidad. Por ejemplo, uno de los elementos de

retención mencionados por los empleados fue “confianza en el liderazgo de alto nivel” (Towers Watson Global Workforce Study, 2014). Por lo tanto, es importante incluir elementos/preguntas en las encuestas de compromiso para medir aspectos de la confianza. Nuestra propia investigación usando nuestra Encuesta sobre Confianza Ofactor (Zak, 2016) muestra que la construcción de una cultura de confianza mejora directamente la participación de los empleados y los beneficios.

Muchos proveedores están ofreciendo certificaciones para convertirse en “neuro entrenadores” y ofreciendo programas de formación que no tienen nada que ver con la neurociencia.

Las correlaciones entre las puntuaciones más altas de confianza en la Encuesta sobre Confianza Ofactor y el burnout (Maslach Burnout Inventory) y el compromiso (Utrecht Engagement Scale) fueron significativas e importantes ofreciendo evidencias de que las culturas de alta confianza son psicológicamente

más sanas que las culturas de baja confianza.

Como era de esperar, los que trabajan en culturas de alto nivel de confianza reconocen claramente más satisfacción en el trabajo y una mayor disposición a permanecer con su empleador actual más tiempo que sus colegas en organizaciones de baja confianza. También descubrimos que los que están en organizaciones de alta confianza registran menos días de baja por enfermedad y revelan una mayor satisfacción con su vida en general.

Por lo tanto, tener un nivel de referencia para medir el cambio en la confianza dentro de la cultura de la organización es importante.

Las intervenciones específicas pueden ser diseñadas y suministradas a las direcciones de las áreas implicadas en las culturas de alta confianza para facilitar la retención del talento, una mayor productividad y un clima donde los empleados estén más comprometidos y satisfechos.

Este es el trabajo que estamos haciendo utilizando la neurociencia como base para nuestras teorías y prácticas en las organizaciones. ■