NÚMERO 262 • DICIEMBRE 2016

Harvard Deusto Business Review

Vijay Govindarajan. La solución de las tres cajas

Caso práctico. Las verdaderas enseñanzas del declive de **Kodak**

Desconexión. Objetivo: rendir más y vivir mejor

El gobierno de la transformación digital

Desconexión

Objetivo: rendir más y vivir mejor

Los períodos de tiempo libre son realmente necesarios, aunque tenerlos no siempre quiere decir aprovecharlos. Debemos convencernos de que lograr desconectar del trabajo durante las vacaciones, sean en el momento que sean, es de crucial importancia. Porque los beneficios de una buena desconexión son múltiples: en el ámbito personal, puede llegar a evitar enfermedades coronarias o depresiones; en el profesional, potencia la productividad y aumenta el rendimiento en el lugar de trabajo. Pero ¿cómo podemos aprovechar los períodos de asueto para crecer internamente sin pensar en el trabajo, ni estar, necesariamente, centrados en él? Las metas son saber delegar, buscar la autoeficacia y practicar una actitud positiva

Lluís Soldevila
Profesor en OBS Business School.
Consultor en Actitudes de Alto Rendimiento

Según el *Randstad Workmonitor 2015*, el 28% de los españoles no se ven capaces de desconectar del trabajo cuando están de vacaciones. Pocas personas ven el período en el que no están en el lugar de trabajo como un tiempo para cuidarse y recargar energía, por lo que no lo acaban de aprovechar y no son capaces de hacer rendir el tiempo que destinan a una tarea o proyecto. A ello se suma que, hoy en día, en la mayoría de los lugares de trabajo, las recompensas todavía se dan a los que trabajan más horas y más días. Pero eso no quiere decir que sean los más productivos.

Pasar más horas en el trabajo, a menudo, conduce a menos tiempo para dormir y falta de sueño, ➤➤➤

Artículo extraído de Harvard Deusto Business Review, nº 262 (diciembre 2016) © Planeta DeAgostini Formación, S.L.
Esta copia es para uso personal. Todos los derechos reservados. www.harvard-deusto.com

Artículo extraído de Harvard Deusto Business Review, nº 262 (diciembre 2016) © Planeta DeAgostini Formación, S.L.
Esta copia es para uso personal. Todos los derechos reservados. www.harvard-deusto.com

➤➤➤ cobra un peaje considerable al rendimiento. Varios son los estudios que han tratado de aclarar el tema, y todos confluyen en una misma conclusión: desconectar aumenta la productividad y la proactividad. En este sentido, el informe de Ernst & Young *Career Value Study: The Grass Is not Always Greener*, de 2006, afirma que por cada diez horas de vacaciones que los trabajadores hacen cada mes, el rendimiento aumenta un 8% al año siguiente y, además, son más fieles a la empresa. Este fenómeno ocurre porque las vacaciones apaciguan los factores de estrés y la presión del trabajo. Con la señal de peligro apagada, la respuesta al estrés se detiene, y el sistema parasimpático del cuerpo puede ponerse a trabajar en funciones de reparación y mantenimiento del mismo. De esta forma, las vacaciones construyen un estado de ánimo positivo que bloquea las experiencias y/o pensamientos negativos y "deshace" los efectos físicos y mentales del estrés. Y esto es algo que, a nivel físico, acaba repercutiendo en todos los ámbitos de la vida. Y es que, desde el punto de vista de la salud, los costes de no desconectar durante el año son comparables a no dormir, por lo que tener tiempo libre fuera del trabajo y dejar de lado la rutina permite al cuerpo reposar y repararse, según afirma Karen Matthews, del Mind Body Center de la Universidad de Pittsburgh. Esta institución inspeccionó a 1.399 participantes reclutados para estudios de enfermedades cardiovasculares, el cáncer de mama y otras, y descubrió que las actividades de ocio, como irse de vacaciones, contribuyeron a niveles emo-

Pasar más horas en el trabajo, a menudo, conduce a menos tiempo para dormir y falta de sueño, y cobra un peaje considerable al rendimiento. Varios estudios confluyen en una misma conclusión: desconectar aumenta la productividad y la proactividad

CUADRO 1 VENTAJAS DE LA DESCONEXIÓN

Desconectar	No desconectar
• Estabilidad emocional	• Obstinación
• Autoconfianza	• Irritación
• Mente limpia	• Angustia
• Liberación	• Peleas
• Vigor	• Absentismo

Artículo extraído de Harvard Deusto Business Review, nº262 (diciembre 2016) © Planeta DeAgostini Formación, S.L.
Esta copia es para uso personal. Todos los derechos reservados. www.harvard-deusto.com

Henry Ford, el primero en apostar por el tiempo libre

El concepto de "vacaciones" tal y como lo conocemos hoy fue "inventado" por las empresas en la primera parte del siglo XX como una herramienta de productividad. En esos años empezaron a llevarse a cabo los primeros estudios de fatiga, que demostraron que los empleados trabajaban más después de unos días de desconexión. Uno de los primeros ejemplos de la relación entre el tiempo libre y el aumento de productividad lo encontramos en las fábricas de Henry Ford. A mediados de la década de 1920, el gigante del automóvil redujo la semana laboral de sus fábricas de seis a cinco días, y de cuarenta y ocho horas semanales a cuarenta. Los resultados no tardaron en aparecer, y se comprobó que la productividad aumentaba de forma importante trabajando ocho horas al día, cinco días a la semana. Se abría un nuevo camino en el mundo de los recursos y la gestión de las personas.

cionales positivos más elevados y a un nivel de depresión menor entre los participantes, además de otros beneficios, como una presión arterial baja.

SALUD Y PRODUCTIVIDAD

Lo cierto es que la relación de la salud y de la productividad laboral con las vacaciones y desconectar es directa, y de ella se pueden desprender algunas "recompensas" a valorar muy seriamente (ver cuadro 1):

- **Aumenta la estabilidad emocional.** Pasar demasiado tiempo en la oficina, negarse a hacer vacaciones o tener jornadas maratonianas puede llevar de forma rápida y directa a la frustración. No tener metas o buscarlas más allá de las laborales cierra la mente, y conduce a un estado muy peligroso de obstinación que puede acabar llevando a una depresión.

- **Cambia la autoconfianza de los empleados.** Se ha observado que, cuando las personas vuelven de vacaciones, lo hacen con una renovada visión de sí mismas. Esto es debido a que se encuentran liberadas, con la mente limpia, y son capaces de encarar los proyectos con más vigor, optando por abordarlos con gusto, en lugar de conformarse con soluciones fáciles. Esto, además, repercute en la vida fuera del trabajo.

- **Aleja de la presión y del ambiente estresante.** La alteración de la mente mediante la adopción de unas vacaciones puede cambiar estados de ánimo irritables, deprimidos o angustiados por otros más tranquilos y relajados. Esto, aunque parezca mentira, puede hacer que la empresa ahorre dinero. Se ha demostrado que los empleados sobreestresados pueden llegar a tener bajas en el trabajo durante largos períodos de tiempo. Solo un dato: los expertos señalan que el 80% de los trabajadores están estresados en el trabajo, y el 70% de sus visitas al médico son debidas a situaciones relacionadas con el estrés. Así, no hacer vacaciones puede costar a la empresa más dinero en relación a la productividad que se pierde debido al absentismo.

PASOS A DAR PARA AVANZAR

Si bien cada vez más trabajadores son conscientes de la importancia de hacer vacaciones, aún queda mucho camino por recorrer en lo que a desconectar se refiere. No es un proceso fácil, ya que implica, ante todo, un cambio de mentalidad; pero avanzar en él es posible. Se trata de lograr una serie de metas: saber delegar, buscar la autoeficacia y practicar una actitud positiva:

1. SABER DELEGAR

Uno de los problemas más frecuentes cuando se plantean las vacaciones es el del trabajo que se deja por hacer. Las tareas y las responsabilidades van, demasiadas veces, dentro de la maleta y hacen que no se consiga desconectar. Es aquí cuando aparece un concepto clave: delegar. Saber delegar es el primer paso para desconectar, porque permite transferir la ejecución de tareas y funciones a compañeros o colaboradores, asignando la tarea y la responsabilidad de la misma, de manera que estos puedan ➤➤➤

Artículo extraído de Harvard Deusto Business Review, nº262 (diciembre 2016) © Planeta DeAgostini Formación, S.L.
Esta copia es para uso personal. Todos los derechos reservados. www.harvard-deusto.com

CUADRO 2 **DELEGAR PARA PODER DESCONECTAR**

RESPONSABILIDAD

¿Qué delegar?

Tres tipos de tareas:

¿A quién delegar?

Aspectos a tener en cuenta:

- Formación actual de la persona
- Necesidades formativas a cubrir
- Carga de trabajo
- Motivación de la persona

TRASPASAR LA TAREA

Exponer el **objetivo** de la tarea

Exponer los **recursos**

Exponer el **plazo de finalización** y de seguimiento

Exponer la **autoridad o poder de decisión** sobre la tarea

Expresar **confianza y dejar hacer preguntas**

Si bien cada vez más trabajadores son conscientes de la importancia de hacer vacaciones, aún queda mucho camino por recorrer en lo que a desconectar se refiere. No es un proceso fácil, ya que implica, ante todo, un cambio de mentalidad; pero avanzar en él es posible

➤➤➤ hacer el máximo uso de su potencial de conocimientos, habilidades y actitudes. Una buena delegación nos conduce a pensar, en un inicio, que es un gasto en tiempo y energía si se quiere hacer de la forma correcta. Pero debemos cambiar la mentalidad y ver que lo debemos considerar como una inversión (ver cuadro 2).

Los niveles de delegación tienen que ser entendidos por todos de la misma manera, y eso se consigue con el establecimiento de metas y objetivos claros. Además, cuando se delega, se debe tratar de no elegir siempre a la misma persona, y buscar, si se puede, a aquellos que muestran interés. Si hay alguien al que se debe promover, delegar en esa persona es una situación de *win-win*. Solo se debe tener cuidado de no demostrar favoritismo. Entonces, ¿a quién delegar? No todo el mundo es válido para hacerlo todo, y cada momento puede requerir un perfil u otro. Más allá de los conocimientos, se debe ser capaz de analizar la situación y actuar en consecuencia. Así, algunas tareas las puede realizar un empleado de un nivel inferior, mientras que otras las debe llevar a cabo un supervisor. Lo importante es que tengan el conocimiento y las habilidades para hacer el trabajo. Una cosa está clara: si el proyecto tiene éxito, el empleado se lleva las felicitaciones. Si falla, nosotros somos los responsables. Por ello, hay que tener la vista puesta en importantes factores:

Artículo extraído de Harvard Deusto Business Review, nº262 (diciembre 2016) © Planeta DeAgostini Formación, S.L.
Esta copia es para uso personal. Todos los derechos reservados. www.harvard-deusto.com

- **Asegurarnos de que la persona puede trabajar de forma independiente.** Lo que suele suceder es que la persona, el empleado en el cual se delega, no está segura de sus conocimientos y tiene continuamente preguntas que hacer, hasta el punto de que quien delega termina haciendo la mayoría del trabajo. A esto se le llama "delegación inversa". Con el paso del tiempo, se acaban realizando las tareas que se han delegado, haciendo ineficaz la delegación y gastando más tiempo en el proyecto del que sería necesario si lo hubiera hecho uno mismo desde el inicio. Si nos encontramos con este tipo de situaciones, en lugar de tomar la decisión por ellos o encargarnos de la tarea, debemos repasar las diversas posibilidades y poner la pelota en el campo del trabajador. Llegar a la delegación inversa es un fracaso, y no se debe ceder, a menos que la persona, realmente, no pueda hacer la tarea que se le pide. Si es necesario, se debe asignar la tarea a otra persona sin desmoralizar a la que dicha tarea se le había asignado en primer lugar.

- **Establecer objetivos claros.** Debemos estar seguros de que la persona entiende exactamente qué es lo que se quiere que haga, haciéndole saber qué se espera de ella. Hemos de buscar la interacción: que la persona a la que se delega haga preguntas, hacérselas y que dé retroalimentación, para asegurarnos de que entiende las instrucciones.

- **Obtener el compromiso del empleado.** Los objetivos pactados se deben hacer visibles. De nada sirve que se comprometa a hacer unas tareas si ya se está trabajando en tareas delegadas con anterioridad. En este caso, es probable que el proyecto no consiga la atención que merece y no se pueda cumplir.

- **Otorgar autoridad.** Delegar, además, implica dar a la persona la autoridad para tomar el control de todo el proyecto, sin miedos ni recelos. Esto demostrará que se confía en el individuo. Compartir las tareas debe implicar dar poderes a los que quizá no se está acostumbrado, como asistir a reuniones relacionadas con el proyecto, incluso cuando se trata de la Alta Dirección. Por ello, a la hora de delegar, se debe estar seguro de contar con la persona indicada, que sabe hacer el trabajo, pero, a la vez, tomar decisiones y ser consciente de que debe utilizar su autoridad de forma inteligente sin abusar del poder que se le ha dado.

- **Dar libertad.** No hay que estar encima de los empleados, sino dejar que ellos hagan, se equivoquen y corrijan sus errores. Lo importante es que cumplan los objetivos. Todo es cuestión de equilibrio. Se les debe dar espacio para que sean capaces de utilizar sus habilidades para conseguir el mejor rendimiento, pero, a la vez, ofrecer seguimiento y apoyo para asegurarnos de que el trabajo se hace correctamente.

- **Motivar.** Es también crucial para el éxito del proyecto, y se consigue haciendo ver a los empleados cómo el éxito del proyecto tendrá un impacto positivo no solo para la empresa, sino también para ellos mismos. Esto ayudará a que generen compromiso con el proyecto.

- **Revisar cuidadosamente el proyecto o tarea una vez completado.** Asegurarnos de que todo se ➤➤➤ ha hecho correctamente. Un trabajo incompleto o

Artículo extraído de Harvard Deusto Business Review, nº262 (diciembre 2016) © Planeta DeAgostini Formación, S.L.
Esta copia es para uso personal. Todos los derechos reservados. www.harvard-deusto.com

➤➤➤ en el que se ve una falta de esfuerzo repercutirá negativamente en el futuro, ya que el empleado en el que se ha delegado no aprenderá, y siempre se obtendrán de él los mismos resultados. Es verdad que hacer este punto bien requiere dedicar tiempo extra, pero la recompensa vale la pena.

2. CRECER EN AUTOEFICACIA

Desconectar debe servirnos para aprovechar el tiempo que tenemos y realizar actividades que no acostumbramos a hacer en nuestro día a día. Muchas veces pensamos que esto ha de estar relacionado con el aire libre y el ocio. Y es así. Pero el tiempo de desconexión puede servirnos también para hacer un trabajo de introspección y tratar de saber un poco más acerca de uno mismo. Y es aquí donde entra en juego la llamada "autoeficacia". La autoeficacia es un concepto introducido por el Dr. Albert Bandura, psicólogo de la Universidad de Stanford, que la definió como "la apreciación de las capacidades que uno tiene, y se centra en las creencias de tener los recursos necesarios y la habilidad de triunfar en un contexto determinado". De esta forma, las personas con una autoeficacia alta están involucradas e interesadas en las tareas en las que participan, ven los problemas como desafíos estimulantes, tienen un alto compromiso hacia sus intereses y actividades y se recuperan rápidamente de sus fracasos. Por el contrario, las que tienen una autoeficacia baja evitan tareas u objetivos desafiantes, piensan que las metas difíciles están fuera de su alcance e interpretan los fracasos como algo personal. La autoeficacia determina también la intensidad que las personas ponen en cada intento, así como el número de intentos que realizan, a pesar de los fallos que van acumulando.

A la hora de crear nuestras expectativas de autoeficacia, porque no dejan de ser expectativas, hay cuatro factores claves a tener en cuenta y que influyen de forma decisiva. Combinados, nos crearán unas expectativas que influirán en nuestra forma de encarar la vida. Si son altas, estaremos contentos y motivados. Si, por el contrario, son bajas, iremos más hacia la apatía y la desmotivación. Además, si las combinamos con las expectativas del resultado, nuestro estado de ánimo se verá afectado (ver cuadro 3):

- **Experiencia previa.** Es la principal, y está marcada por los éxitos y fracasos cosechados. Al contrario de lo que podemos pensar, no solo los éxitos hacen subir las expectativas, ya que puede haber fracasos que nos hagan aprender cosas, y eso influirá de forma positiva en nuestra autoeficacia.

- **Experiencia vicaria.** Es la de nuestros conocidos. ¿Alguna vez hemos pensado: "Si mi amigo puede, ¿por qué no yo?". Esto es de lo que hablamos.

- **Persuasión verbal.** Es la opinión de los demás acerca de nuestras capacidades y sobre los ánimos que nos dan.

- **Estado fisiológico.** Estar cansado, abatido, alegre, nervioso... nos afecta y nos hace más reticentes a iniciar cualquier tarea.

Conseguir o buscar la autoeficacia es un proceso que lleva a la persona no solo al éxito futuro, sino que

Etapas para una delegación efectiva

A pesar de las facilidades y oportunidades que ofrece la delegación de nuestras tareas en otros, no siempre es algo que deba hacerse de forma automática. El proceso correcto para una delegación efectiva ha de seguir las siguientes etapas:

1. Decidir qué tareas se pueden delegar, teniendo en cuenta que hay tareas:

- No delegables (por cuestiones técnicas o directivas).
- Delegables en parte (se delega una parte de la tarea global).
- Totalmente delegables (tareas por debajo del nivel del jefe).

2. Decidir a quién se delegarán, teniendo en cuenta:

- Formación actual de la persona, habilidades y actitudes.
- Necesidades formativas a cubrir antes de la delegación.
- Carga de trabajo de la persona.
- Motivación de la persona a raíz de la delegación.

3. Traspasar la tarea, encontrar un espacio de tiempo y un ambiente favorables y expresar las expectativas sobre la persona:

- Exponer el objetivo de la tarea.
- Exponer los recursos (materiales, humanos y económicos) que se ponen al alcance.
- Exponer los plazos de finalización y de seguimiento.
- Exponer la autoridad o poder de decisión sobre la tarea y recursos.
- Expresar confianza y dejar hacer preguntas o pedir aclaraciones.

4. Realizar el seguimiento y la supervisión:

A pesar de que la tarea la realice otra persona, esta y todo lo que haga estarán bajo la responsabilidad de la persona que delega. Por tanto, se deberá hacer el seguimiento por fases de la delegación realizada por si existe cualquier alejamiento del objetivo, tanto en positivo como en negativo (supervisión en tiempo real), y adoptar las medidas correctoras adecuadas. Será al finalizar el plazo de ejecución cuando se llevará a cabo la supervisión final y la evaluación, tanto de los objetivos logrados como de la ejecución realizada, para aplicar nuevas mejoras.

Artículo extraído de Harvard Deusto Business Review, nº262 (diciembre 2016) © Planeta DeAgostini Formación, S.L.
Esta copia es para uso personal. Todos los derechos reservados. www.harvard-deusto.com

CUADRO 3 EXPECTATIVAS DE AUTOEFICACIA

		Expectativas de autoeficacia	
		Positiva	Negativa
Expectativas de resultado	Positiva	Alegría	Tristeza
	Negativa	Cólera	Apatía

sirve para girar la cabeza y darnos cuenta de todo lo que hemos hecho hasta la fecha, para así reconocer los éxitos pasados y disfrutar de ellos, ayudando a construir sobre ellos los futuros. Y en este proceso intervienen:

- **La automotivación.** Tiene un rol fundamental: determina las metas que las personas se fijan para sí mismas, la cantidad de esfuerzo que gastan, cuánto tiempo perseverarán si hay dificultades y su capacidad de resistencia a los problemas.

- **Los procesos cognitivos.** Los efectos de la creencia en la autoeficacia en los procesos cognitivos toma una gran variedad de formas, por lo que aquellos que tienen un alto sentido de eficacia visualizan escenarios de éxito que proporcionan guías positivas y refuerzan el rendimiento.

- **Los procesos afectivos.** Las creencias de la gente en sus capacidades para afrontar los problemas afectan a la cantidad de estrés y depresión que experimentan en situaciones amenazantes o difíciles, de tal modo que las personas que creen que pueden ejercer el control sobre las amenazas, pueden no ver alterados los patrones de pensamiento; pero las que creen que no pueden manejar las amenazas, sufren una alta probabilidad de tener ansiedad, ya que ven lo que les rodea como algo que les puede traer muchos peligros, magnifican la gravedad de las posibles amenazas y se preocupan por cosas que rara vez ocurren.

- **Los procesos de selección.** Basándonos en las decisiones que tomamos, cultivamos distintas habilidades, intereses y conocimientos que nos condicionan, por lo que, cuanto más alto es el nivel de autoeficacia percibido por cada uno, más amplia es la gama de opciones de decisiones que nos planteamos.

Las personas con una autoeficacia alta están involucradas e interesadas en las tareas en las que participan, ven los problemas como desafíos estimulantes, tienen un alto compromiso hacia sus intereses y actividades y se recuperan rápidamente de sus fracasos. Las que tienen una autoeficacia baja evitan tareas u objetivos desafiantes y piensan que las metas difíciles están fuera de su alcance

Para poder tratar de mejorar la autoeficacia, se aconseja seguir los siguientes pasos:

- **Pensar** en lo que se ha logrado hasta la fecha.
- **Examinar** los puntos fuertes para ver hasta dónde se puede llegar y cuáles se cree que son los límites.
- **Descubrir** qué piensan los demás sobre uno mismo.
- **Buscar metas** que sean alcanzables y tratar de llegar a ellas para que, de esa forma, se pueda disfrutar del logro conseguido. ➤➤➤

Artículo extraído de Harvard Deusto Business Review, nº262 (diciembre 2016) © Planeta DeAgostini Formación, S.L.
Esta copia es para uso personal. Todos los derechos reservados. www.harvard-deusto.com

- **Buscar personas** que nos ayuden a mejorar, modelando las competencias y habilidades para poder alcanzar mejor las metas que nos propongamos.

3. PRACTICAR UNA ACTITUD POSITIVA

Desconectar con éxito supone cambiar de actitud; adoptar el positivismo en nuestra vida, tanto personal como profesional, como norma rectora. No obstante, llegar a una actitud positiva no es algo automático. Como todo, requiere seguir algunos pasos que nos ayuden a alcanzar la meta que nos marcamos:

- **Pensar que no se tiene nada que perder,** así que, aunque el objetivo que nos marquemos parezca muy extraño, se le debe dar una oportunidad. Pensar en lo que se quiere ayuda a que suceda.

- **No dejarse influenciar por lo que digan los demás,** y menos si saben que pueden hacernos cambiar de opinión.

- **Imaginar las situaciones positivas y beneficiosas.** Para ello, contamos con una herramienta espectacular: la imaginación.

- **Sonreír.** Es algo que siempre ayuda a mantener una actitud positiva.

- **El vocabulario juega un papel importante.** ¿Cómo se debe "atacar" al otro? Con palabras positivas, ya sea mientras se habla con los demás o cuando se hace con uno mismo.

- **Cada vez que se tenga un pensamiento negativo, se debe, en primer lugar, ser consciente del mismo, para, a continuación, sustituirlo por otro constructivo que le dé la vuelta.** Puede pasar que el negativo vuelva a aparecer. Ningún problema: se puede sustituir por otro positivo, y eso tantas veces como sea necesario. La persistencia enseña a la mente a pensar de forma positiva.

- **Si no pueden dejarse de lado los pensamientos negativos, no se debe arrojar la toalla.** Hay que seguir buscando pensamientos positivos y felices en nuestra mente.

- **Dejar de lado las circunstancias que nos rodean.** La clave está en pensar positivamente y en esperar solo situaciones y resultados favorables. Si se es constante, la mente cambiará la forma en la que funciona. Puede pasar tiempo, pero se consigue.

Desconectar con éxito supone cambiar de actitud; adoptar el positivismo en nuestra vida, tanto personal como profesional, como norma rectora. No obstante, llegar a una actitud positiva no es algo automático. Como todo, requiere seguir algunos pasos que nos ayuden a alcanzar la meta que nos marcamos

Llegar a tener una actitud positiva, pues, no es cuestión de magia. Al contrario. Es energía, y sin ella no obtendremos la fuerza para realizar lo que nos propongamos. Y es también pasión. Y deseo de que pase lo que se ansía. Y es voluntad, ya que nadie ha dicho que sea algo fácil. Solo así podremos ser capaces de aprovechar nuestros momentos de descanso para crecer personal y profesionalmente. ■

"Desconexión. Objetivo: rendir más y vivir mejor".
© Planeta DeAgostini Formación, S.L.

Artículo extraído de Harvard Deusto Business Review, nº262 (diciembre 2016) © Planeta DeAgostini Formación, S.L.
Esta copia es para uso personal. Todos los derechos reservados. www.harvard-deusto.com