

## Otorga Aval / Endorsement previa auditoría académica Florida Institute of Management

- Florida Institute of Management avala y otorga su "endorsement" a escuelas de negocios y programas de capacitación ejecutiva, reconociendo su excelente labor en la mejora de la economía y generación de empleo.
- Los títulos y diplomas que otorgan las escuelas de negocios y programas de capacitación se avalan con la firma de directivos de FIM, se notarizan por un notario de Florida y se adjunta la apostilla de La Haya, proporcionando así validez legal internacional.
- Se gestionan invitaciones para las escuelas de negocios y programas de capacitación avalados, para participar en eventos en EE.UU., especialmente en Florida, para ampliar redes de networking y atraer nuevos estudiantes y profesores a nivel global. Eventos tales como Congresos, ferias expos, y otros similares.
- Asesoramos a las escuelas de negocios y programas de capacitación avalados, a gestionar su inscripción en asociaciones de negocios y educativas de EE.UU.
- Organizamos para a las escuelas de negocios y programas de capacitación avalados, ceremonias de graduación en Florida y viajes técnicos de estudio a empresas líderes #1 en el mundo, como World Trade Center, NASA, DISNEY, Federal Reserve Bank, entre otros.
- Incluimos a a las escuelas de negocios y programas de capacitación avalados, en nuestro newsletter con artículos de Harvard Business Review.
- Ofrecemos la inauguración y cierre de programas de manera presencial u online.
- Gestionamos eventos en el World Trade Center de Miami y facilitamos conexiones con la comunidad de negocios de Florida.
- Nominamos y gestionamos la participación en premios internacionales a las escuelas de negocios y programas de capacitación avalados,
- Asesoramos a las escuelas de negocios y programas de capacitación avalados, en la apertura de su empresas en EE.UU., si así lo desean.

# Por qué la colaboración es fundamental en tiempos de incertidumbre

por Jenny Fernandez, Kathryn Landis, y Julie Lee

Febrero 13, 2024



Fuse/Getty Images

**Resumen.** Investigaciones recientes sugieren que cuando los recursos se vuelven limitados, muchos líderes empresariales tienden a ser reacios al riesgo y proteger sus propios intereses, fomentar una cultura de conservadurismo y priorizar la estabilidad por encima de la... [más](#)

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

Read in English

Una de nuestras clientas —llamémosla Mary, una alta ejecutiva de la industria de la tecnología— se enfrentó a importantes desafíos al gestionar una gran organización en medio de la incertidumbre económica. Tanto su empresa como su sector estaban pasando por momentos difíciles, lo que se tradujo en recortes presupuestarios y en la congelación de las contrataciones. Además, se le encomendó superar sus objetivos de ingresos anuales para compensar el bajo rendimiento de una línea de negocio en apuros, que estaba fuera de su control directo.

Antes de que surgieran estos desafíos, Mary era conocida por su colaboración, flexibilidad y apertura a la experimentación para generar ingresos de primera línea. Sin embargo, a medida que sufrió esta presión adicional, su forma de pensar cambió. Ante los abundantes desafíos empresariales y los escasos recursos para abordarlos, su instinto natural pasó a ser dar marcha atrás y adoptar una postura protectora.

Mary no está sola en su lucha. Durante la crisis de la COVID-19 y la posterior incertidumbre económica, Investigación de McKinsey reveló que solo el 21% de los ejecutivos expresaron su confianza en aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento. Esto sugiere que cuando los recursos se vuelven limitados, muchos líderes empresariales tienden a ser reacios al riesgo y proteger sus propios intereses, fomentar una cultura de conservadurismo y priorizar la estabilidad por encima de la innovación. En esas circunstancias, el énfasis suele centrarse en preservar los activos existentes, reducir los gastos y mantener el status quo, lo que puede dificultar la capacidad de la organización de adaptarse,

girar y prosperar en un entorno competitivo. Sin embargo, es precisamente en estos tiempos difíciles cuando el potencial sin explotar de la colaboración puede cambiar las reglas del juego.

Como entrenadores ejecutivos y consultores de ejecutivos de alto rendimiento y sus equipos, vemos esto con frecuencia: los líderes exitosos y con mentalidad de crecimiento (normalmente asumen riesgos) se retraen en tiempos de incertidumbre y se alejan de su forma de trabajar colaborativa e innovadora. Si es un líder que tiene dificultades para asumir riesgos, estas son cuatro estrategias para cambiar la mentalidad y el comportamiento a fin de ser más colaborativos y generar crecimiento.

### **Redefinir el significado de escasez**

El principal obstáculo para aprovechar el potencial de la colaboración radica en lo que se conoce como mentalidad de escasez, un término utilizado en 2017 por los investigadores que probaron el hipótesis de que la pobreza impide la función cognitiva. La escasez, o la falta de los recursos necesarios, provocan un cambio mental en el que una persona solo tiene la energía mental necesaria para gastarla en el problema inmediato y nada más.

En el lugar de trabajo, esto puede provocar que los líderes se dejen llevar por su miedo a la vulnerabilidad y por un mayor sentido de competitividad, lo que lleva a dudar a la hora de compartir conocimientos, personas y recursos. Centrarse en la autoconservación y la mitigación de riesgos a menudo les impide tomar buenas decisiones o hacer apuestas a largo plazo en el negocio. Esto lleva a una disminución de la colaboración, el pensamiento creativo y la innovación, lo que se traduce en estructuras de equipo subóptimas y en una falta de sinergia.

Según un neurocientífico y profesor de la Universidad de Nueva York Wendy Suzuki, la innovación y la creatividad están influenciadas por las partes del cerebro que controlan la memoria y las emociones, como el miedo. Cuando una persona siente miedo, por ejemplo, en un momento de incertidumbre, su capacidad creativa se ve comprometida. Aquí es cuando el «ansioso» La mentalidad de salvarse se apodera e impide que el cerebro «curioso» busque oportunidades para innovar, aprender y crecer.

El antídoto contra este fenómeno es una actitud de abundancia y gratitud, que puede reducir el miedo e impulsar la creatividad. Por lo tanto, establecer una mentalidad colaborativa y abundante en su equipo, incluso cuando los recursos escasean, puede promover la creatividad a nivel individual y colectivo.

Mary, responsable de un equipo de cinco subordinados directos y de la supervisión de un grupo de 25 personas, se encontró en esta encrucijada. A través del entrenamiento, reconoció que el único camino para lograr los objetivos empresariales del equipo era infringir sus propias reglas autoimpuestas para desbloquear el poder de su equipo para colaborar, innovar y adaptarse a sus nuevas circunstancias.

Permitió a los miembros de su equipo colaborar internamente con socios interfuncionales y externamente con organizaciones sinérgicas que compartían los mismos valores y objetivos de clientes. Esto permitió a su equipo hacer más con menos y tuvo un impacto tangible e intangible, ya que su personal sentía más apoyo y confianza en su capacidad de toma de decisiones y resolución de problemas. El enfoque mejoró la moral, así como la eficacia y la capacidad del equipo para impulsar mejores KPI y mostrar el progreso hacia sus objetivos.

## **Experimentar con las opciones**

Al asociarse con otros, los equipos acceden automáticamente a una base de recursos más amplia, a bases de conocimiento diversas y a una gran cantidad de experiencias vitales y profesionales. Saber que puede buscar varias opciones abre su mentalidad a las posibilidades y le permite hacer una lluvia de ideas sobre múltiples soluciones y caminos.

La opcionalidad le permite ser más estratégico, centrarse a largo plazo y tener más ideas, incluso sobre la gestión de riesgos y planificación de escenarios. Este enfoque «para ambos» le permite evaluar múltiples soluciones y formas de resolver un problema.

Reconociendo el lujo y la tranquilidad de tener un plan B, Mary animó a su equipo a diversificar sus enfoques de los proyectos. En lugar de centrar todos sus esfuerzos en una sola estrategia, exploraron varias vías simultáneamente. Esto mitigó los riesgos y abrió oportunidades imprevistas de colaboración e innovación.

## **Cambie el guion de la innovación**

La clave para aprovechar el potencial de la colaboración está en reformular la forma en que las organizaciones abordan la innovación. No es una pérdida de recursos, sino una apuesta por una mayor rentabilidad en el futuro. En lugar de centrarse únicamente en mantener el negocio «principal», los líderes deberían dedicarse activamente a la innovación y cultivar nuevas fuentes de ingresos, productos, consumidores, ocasiones, etc.

Numerosas herramientas y plataformas facilitan la colaboración y el pensamiento innovador para ayudar a identificar estas oportunidades. Por ejemplo, el Business Model Canvas es una herramienta versátil que fomenta el pensamiento innovador y la

cocreación. Al adoptar estas estrategias creativas, las organizaciones pueden fomentar un entorno de colaboración que trascienda los límites físicos.

Para Mary, este nuevo guion incluía innovar en áreas que nunca había considerado antes, como «sudando los activos», o extraer más valor de los recursos existentes. Esto le permitió determinar qué más se podía producir en la infraestructura de fabricación actual de la empresa, volver a trabajar de agencia interna para minimizar los costes externos y desbloquear ingresos para reinvertirlos en el negocio, y aprovechar las asociaciones y licencias externas para hacer crecer el negocio más rápido. En medio de la adversidad, identificó oportunidades de crecimiento a corto y largo plazo en toda la empresa.

### **Entrene a su equipo para que adopte una mentalidad colaborativa**

Reconocer la importancia de una mentalidad colaborativa, el entrenamiento se convierte en una poderosa herramienta de transformación. El autoconocimiento es el primer paso para derribar las barreras de colaboración.

Haga a su equipo las siguientes preguntas de entrenamiento para fomentar un sentido de propósito compartido, crear condiciones propicias para la colaboración y ayudarlos a superar los miedos:

- ¿Qué puntos fuertes y ventajas tenemos como empresa y equipo? ¿Cómo podemos desbloquearlos para hacer crecer el negocio?
- ¿Qué transformaría estos desafíos en oportunidades? ¿Qué tiene que ser cierto para que crezcamos como empresa?
- ¿Cómo nos han ayudado la colaboración y la creatividad a nosotros y a la empresa en el pasado? ¿Qué funcionó y qué se puede replicar en esta situación?

Para Mary, aprovechó esta oportunidad para dirigir su equipo, acabar con los silos y adoptar una mentalidad colaborativa. Lo logró organizando una sesión de trabajo con sus subordinados directos para explorar lo que esta transición implicaba para ellos. Mary abordó la reunión como colaboradora y animó a todos a aportar sus ideas y sugerencias con las siguientes preguntas, creando un espacio para que compartieran sus ideas y se apoyaran mutuamente:

- Imagínese un escenario en el que nuestro equipo haya adoptado plenamente una mentalidad colaborativa. ¿Qué aspecto tiene el éxito en este escenario? ¿Qué métricas utilizaremos para medir nuestro progreso?
- ¿Qué acciones podemos ponernos de acuerdo como equipo para acercarnos un paso más a lo que es el «éxito»?

...

Contrariamente a la sabiduría convencional, los momentos difíciles son precisamente cuando la mentalidad colaborativa es más valiosa. Los tiempos difíciles son una oportunidad para cambiar, innovar y crecer. Como dice el refrán: «No deje que una crisis se desperdicie».

El potencial oculto de la colaboración es un faro de esperanza en tiempos de incertidumbre. Al reconocer y superar las barreras que presenta una mentalidad de escasez, los líderes empresariales pueden sortear las tormentas económicas y prosperar ante la adversidad. Por lo tanto, cuando necesite reevaluar su estrategia empresarial en tiempos de incertidumbre, recuerde que la clave es ver la colaboración no como un activo que es bueno tener, sino como un activo indispensable en su proceso de crecimiento. La colaboración tiene la capacidad de empoderar a sus equipos, impulsar la innovación y transformar los desafíos en oportunidades.

**Jenny Fernandez**, MBA, is an executive and team coach, Columbia and NYU faculty, and future of work and brand strategist. She works with senior leaders and their teams to become more collaborative, innovative, and resilient. Her work spans Fortune 500 companies, startups, and higher education. Jenny has been recognized by LinkedIn as a “Top Voice in Executive Coaching, Leadership Development, and Personal Branding” and was invited to join the prestigious Marshall Goldsmith’s 100 Coaches community. She is a Gen Z advocate. Connect with her on LinkedIn.

**Kathryn Landis**, MBA, is the founder and CEO of the global coaching and advisory firm Kathryn Landis Consulting, which helps senior leaders empower and inspire their teams, create a lasting positive impact, and become the best versions of themselves in work and life. She is an adjunct professor at New York University and a former leader at American Express and Automatic Data Processing. Connect with her on LinkedIn.

**Julie Lee**, PhD, is a clinical psychologist, NYU faculty, and a leading Gen Z employment and mental health strategist. Dr. Lee’s work spans Fortune 500 companies, startups, and higher education institutions, including Harvard and Brown University. In her consulting work, Dr. Lee helps organizations to motivate and retain Gen Z professionals and coaches executives to lead with purpose and empathy. Connect with her on LinkedIn.

## Recommended For You

---

**To Change the Way You Think, Change the Way You See**



**When Leaders Struggle with Collaboration**



**Becoming More Collaborative When Your Impulse Is to Be Territorial**



**PODCAST**

**When Should Companies Weigh in on Contentious Issues?**

