

El capitán del equipo

¿En qué se parecen el Barcelona y un equipo de trabajo de una empresa Fortune 500? Para **MARCUS BUCKINGHAM**, experto en liderazgo y gestión de las fortalezas, las similitudes son muchas: la clave está en descubrir y promover el talento individual de cada integrante.

POR IGNACIO GUEBARA

Descubrir y explotar el talento innato es la clave para dar rienda suelta al potencial oculto de una persona. Ése es el mantra que Marcus Buckingham ha divulgado por el mundo desde la publicación de su primer libro, *First, Break All the Rules*, en 1999. En diálogo con *WOB*, explica cuál es el cambio de mentalidad que deben realizar tanto los líderes como las áreas de Recursos Humanos de las empresas: prestar atención a las individualidades de cada colaborador para potenciar su rendimiento.

¿Cómo definiría al talento?

El talento es un patrón recurrente del pensamiento, del comportamiento o de las sensaciones, que uno puede utilizar con un fin productivo. Cada uno de nosotros tiene talento. Es la habilidad para tocar un violín o para esquivar a cinco jugadores en un partido de fútbol. La impaciencia, la autoafirmación, la empatía, la capacidad de enfocarse en una acción, el deseo de lograr caerles bien a los demás: todos ellos son talentos.

¿Las áreas de Recursos Humanos están preparadas para compartir esta visión del talento?

Eso depende de los profesionales de RR.HH. Algunos definen al talento como algo que se tiene o no se tiene: la clásica pregunta sobre si alguien es talentoso o no, intentando deducir si esa persona es o no creativa. En realidad todos tenemos talento, del mismo modo en que cualquier persona puede ser creativa en un aspecto particular. Hay muchos profesionales de RR.HH. que no comprenden que el aspecto más valioso de la naturaleza del hombre es que cada ser humano es diferente y que, por esta razón, cada persona cuenta con un patrón recurrente de pensamientos, comportamientos y sensaciones. Entonces, si todos tenemos talento, la labor de RR.HH. —una de sus labores, en realidad— será la de ayudar a cada uno a descubrir sus propios talentos y luego encontrar el o los roles en los que esos patrones recurrentes puedan ser aplicados productivamente. Muchos profesionales del área aún consideran que su trabajo es el de tomar a una persona como si fuera una cáscara vacía y llenarla de oficios y conocimientos: lo que



SIN PRECONCEPTOS

Marcus Buckingham sostiene que la clave para encontrar el camino más efectivo hacia los logros personales y el alto rendimiento es hallar y sacar provecho de las propias fortalezas. En sus 20 años como investigador senior en Gallup, Buckingham, estudió a los mejores managers y compañías del mundo con el objetivo de descubrir qué es lo que permite alcanzar una mejor performance. Su trabajo instaló las bases para una serie de best-sellers que se valen de información empírica con el fin de desafiar preconceptos sobre los logros: *First, Break All the Rules*; *Now, Discover Your Strengths*; *The One Thing You Need to Know*; *Go Put Your Strengths to Work*; *The Truth About You*, y *Find Your Strongest Life*. Aclamado como un visionario por compañías como Toyota, Coca-Cola, Wells Fargo y Disney, ha ayudado a marcar el comienzo de la "revolución de las fortalezas", afirmando que las personas son increíblemente más efectivas, exitosas y se sienten más realizadas cuando son capaces de enfocarse en lo mejor de sí mismas. En 2007 creó su propia empresa, The Marcus Buckingham Company (TMBC), que ofrece servicios de consultoría y entrenamiento para empresas.

denominamos experiencia. Desde ya que la experiencia laboral es relevante, pero el vector más importante de la performance de una persona es su talento natural.

¿Qué empresas comparten hoy esta visión?

Trabajo muchísimo con Facebook. Creo que es una compañía muy bien liderada, más allá de lo que se pueda pensar de la plataforma en sí. En su sede de Palo Alto, hay mil personas que parten de la premisa de que una talla única ya no sirve para todos, sino exactamente lo contrario. El aprendizaje, el entrenamiento, la forma en la que arman equipos, están basados en la idea de que buscan descubrir aquello que es único y distintivo de cada uno. Hay otras compañías intentando ese camino. En Accenture, una gran firma de servicios profesionales, no existen largas listas genéricas de competencias que cada líder debería tener, sino que definen al liderazgo en base a las respuestas a tres preguntas: "¿Es usted un creador de valor?", "¿Ha podido operar su negocio obteniendo ganancias?" y "¿Ha ayudado a otros a desarrollarse?". Accenture busca que sus líderes cumplan con estos tres requisitos, sin explicarles cómo hacerlo, sino buscando que ellos descubran su propio camino. Otro caso es el de Hampton Inn, la cadena de precio reducido de Hilton. Es su marca global más rentable: una oferta simple, sencilla. Está dirigida por un hombre llamado Phil Cordell, y su principal premisa al pasajero se resume en una frase: "En Hampton, usted recibe 'hamptonalidad'". Suena tonto, pero engloba la idea de que sus 2.000 hoteles son espacios en los que la personalidad de uno brilla. Y han trasladado ese concepto a los empleados, a partir de rituales, técnicas y tecnologías útiles para identificar lo que hace única a cada personalidad y ayudar a que pueda ser aplicada productivamente. Son



tres empresas muy diferentes, pero que han construido toda su estrategia de talento alrededor de la individualización.

¿Qué competencias o habilidades deben aprender los ejecutivos?

En principio, dudo en llamarlas competencias. Si observamos a los mejores líderes, lo más probable es que no encontremos cosas en común. Son increíblemente efectivos, pero muy diferentes en sus estilos de liderazgo. No existe un líder que posea todas las competencias posibles, y ayudar a una persona a que las adquiera no la convierte necesariamente en un gran líder. Por lo tanto, me enfocaría en dos cualidades. Primero, en si ese líder ha creado en sus seguidores una forma clara de definir la idea de calidad. Cuando uno analiza equipos de alto rendimiento, lo que los distingue de otros es la creencia de que todos están comprometidos a alcanzar la calidad. Esto, claro, implica que todos definen a la calidad de la misma manera, y que se saben parte de un mismo proyecto. Los mejores líderes apelan a historias, rituales, frases o carteles en las paredes de las oficinas para reforzar ese concepto de calidad de una organización. Hacen que la calidad florezca: cada uno lo hace de modo diferente, pero lo hacen siempre bien.

El segundo valor que debe tener un líder es el de generar la creencia en cada individuo de que él se ha

tomado la molestia de conocerlo. En los equipos de alto rendimiento, todos sus integrantes saben que el líder conoce las fortalezas de cada uno y ha buscado la manera de que puedan aplicarlas.

Podríamos denominarlo individualización, enfocarse

en las fortalezas o incluso sentido común, pero es algo en lo que un líder debe trabajar. Desde la mirada de un seguidor, el líder tiene que responder dos inquietudes: definir qué es la calidad, y demostrar que conoce las fortalezas de cada uno y sabe cómo usarlas.

¿Qué líderes poseen esas cualidades?

El primero que me viene a la mente es Pep Guardiola, el ex entrenador del Barcelona, ahora en el Bayern Munich. En principio, porque ha definido claramente qué es la calidad. Para él, la calidad no es pasar la pelota por el solo hecho de pasarla; es la idea de posesión, pero con un propósito. Además, es brillante a la hora de ver qué es lo que mejor hace cada uno, obteniendo un gran rendimiento de jugadores únicos. Pone en el campo a Busquets, a Xavi y a Iniesta, y logra lo mejor de ellos; encuentra un rol para Pujol, que tal vez no es tan rápido como otros defensores. Probablemente el Barcelona vivió su mejor momento en 2010, 2011 y la primera mitad de 2012; luego, el entrenador que lo sucedió no pudo conseguir los mismos resultados. Eran los mismos jugadores, pero no encontraban la manera de funcionar correctamente en el mediocampo, en sintonía con la defensa. A su vez, el italiano Carlo Ancelotti maneja hoy una plétora de talento en el Real Madrid, y el estilo del equipo es diferente del que tenía el año pasado porque el técnico tiene otra concepción sobre cómo ganar un partido. El juego surge mucho más desde el medio, con Luka Modric, y tiene nuevos jugadores, como Toni Kroos y Gareth Bale. ¿Cómo combinar esto con una estrella de la talla de Cristiano Ronaldo? No es fácil. Estoy usando dos ejemplos del fútbol porque me parece fascinante que en muchas oportunidades, con los mismos jugadores,

el director técnico hace un cambio y los resultados se ven inmediatamente. Angelotti y Guardiola tienen el don de aprovechar las fortalezas que otro líder desperdiciaba y así conseguir la excelencia. Allí es donde se pone de manifiesto el liderazgo: el nivel de talento es similar en todos los jugadores, pero sus talentos no son los mismos. Ambos entrenadores lograron definir fenomenalmente cómo conseguir lo mejor de las personas.

¿Y en el mundo de los negocios?

¿Cuál es su opinión sobre Steve Jobs o Tim Cook, por ejemplo?

Sin lugar a dudas, Steve Jobs era brillante a la hora de definir la calidad: para él, sinónimo de belleza. Fue un

“En los equipos de alto rendimiento, todos sus integrantes saben que el líder conoce las fortalezas de cada uno y ha buscado la manera de que puedan aplicarlas.”

genio a la hora de transmitir esa noción de calidad, y lo hizo a través del tiempo: el Steve al que despidieron en 1985 no era diferente al que volvió en 1997. Era la misma persona pero más sofisticada, más inteligente a la hora de relacionarse con personas geniales en los aspectos en los que él no era tan genial. Tim Cook tenía habilidades muy diferentes, y juntos formaban un gran equipo. Desde que Jobs murió, Tim está haciendo las mismas tareas. ¿Lo está haciendo igual de bien? Indudablemente no aún. Ha sido muy bueno en su función de liderar la cadena de suministro. ¿Lo es también a la hora de crear calidad? Mmm... ¿Es tan bueno a la hora de obtener lo mejor de su gente? Mmm... ¿Debe encontrar una manera de mejorar en esos aspectos? Sí. ¿Debe mantener los mismos rituales que Jobs, haciendo un anuncio cada dos meses en el que él era el centro de la atención?

“Cuando alguien intenta imitar el ritual de otra persona, siempre se siente raro. Es muy difícil apropiarse de las técnicas de liderazgo de otro.”



Sugiero enfáticamente que no. Si uno analiza imágenes de Jobs sobre el escenario, todo su lenguaje corporal es franco y comunicativo; en cambio, a Cook se lo nota muy cerrado. En los últimos tiempos ha trabajado para modificarlo y se lo ve más abierto, pero uno puede sentir que no es lo suyo, que está repitiendo el ritual de Steve. Y debería dejar de hacerlo, porque el activo más importante de un líder es la autenticidad. Valoramos la autenticidad porque podemos conocer la forma en la que alguien se va a comportar en cada situación y eso nos gusta: predecir una acción nos hace sentir seguros. Cuando alguien intenta imitar el ritual de otra persona, siempre se siente raro. Es muy difícil apropiarse de las técnicas de liderazgo de otro.

¿Qué deberían hacer las áreas de Recursos Humanos de las empresas para encarar el mejor camino?

Reconocer que la nueva generación de empleados espera que se les preste atención individualmente. Estamos cultivando en los niños la idea de que todo debe ser personalizado: cuando alguien compra un libro en Internet, Amazon tiene un motor de recomendaciones a medida; lo mismo sucede con las noticias que leemos, o con los servicios de salud. Damos por sentado que el médico conoce lo que nos pasa antes de escribir la prescripción. La mayoría de las empresas utiliza el 90% de su comunicación externa para explicarle a la gente cómo son por dentro. Pero a la gente no le interesa cómo es una compañía, cuáles son sus valores, su misión o su propósito. Solo están interesadas en sí mismas, motivo por el cual es necesario dar vuelta la ecuación: destinar un 10% del tiempo para contarles a los candidatos cómo es la empresa, y el 90% restante al reclutamiento, la selección y a conocer a los candidatos. Ése es el desafío más grande. Y en el área de Recursos Humanos, el mayor reto es el de extirpar los viejos sistemas de gestión del capital humano: la evaluación de resultados, la planificación de la sucesión, los sistemas de compensación y de capacitación. Esos procesos están diseñados de una manera totalmente opuesta a lo que hacen los verdaderos líderes. Hoy, los departamentos de RR.HH. recopilan mala información, y el resto de las áreas que están en la mesa de dirección deberían saberlo. Los gerentes de RR.HH. no deberían sentarse en esa mesa hasta que logren ser más eficaces en términos de los datos que ponen sobre ella. ¡No quiero ver encuestas de clima laboral de hace un año! ¡No quiero ver calificaciones mal analizadas! ¡No quiero ver modelos de competencias que no reflejan la realidad de un equipo! Muchos colegas presentan ese tipo de información inconscientemente. Hay que corregir ese problema, y la única forma de hacerlo es modificando los sistemas de gestión del capital humano. ▽

© WOBI

Ignacio Guebara es periodista. Colabora con WOBI.