

UNO PARA TODOS


Las empresas necesitan personas que funcionen bien en grupo, que sean capaces de desarrollar un verdadero talento colectivo. Según el experto en salud organizacional Patrick Lencioni, los líderes héroe son cosa del pasado.

ENTREVISTA DE VIVIANA ALONSO



FORMADOR DE EQUIPOS

Patrick Lencioni es consultor, autor y, según *Fortune*, uno de los “10 nuevos gurúes que los ejecutivos deberían conocer”. Fundó la consultora The Table Group, enfocada en efectividad organizacional y trabajo en equipo. Su último libro es *The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business* (Jossey-Bass, 2012).

 en.wobi.com

- 01 Personas
- 02 Trabajo en equipo
- 03 Talento

Es casi una obviedad: nadie puede influenciar una organización tanto como su líder. Sin embargo, hay muchas cosas que pueden —y deben— hacer el resto de las personas en una empresa para mejorar su salud, dice el experto en liderazgo y organizaciones, Patrick Lencioni. “Por empezar, decir la verdad, las cosas de frente, con coraje, honestidad y amabilidad. Los CEO agradecerán este gesto. Sin feedback, no se puede mejorar.”

Pero no hace falta ir tan alto en la escala corporativa para cambiar las cosas, añade. Las personas pueden perfeccionar sus propios departamentos, sin distraerse o descorazonarse por la imposibilidad de modificar el gran cuadro. “Al focalizarse en sus propias áreas de influencia, además, proveen a sus compañeros con un ejemplo a seguir, se ubican a sí mismos en el centro del escenario y se convierten en candidatos a una promoción. Hay que empezar con uno mismo y el grupo cercano. Aprender a mostrarse vulnerables y reconocer los propios errores. Esto inspira confianza —la base de todo trabajo en equipo—, y es la piedra angular de la salud organizacional.”

“Necesitamos saber que nuestro trabajo es significativo para la vida de los demás. Un gerente debe interesarse por ayudar a su gente a comprender dónde radica el valor de su tarea.”

¿Cómo han cambiado los equipos de trabajo en esta era de la conectividad?

La línea divisoria entre empresa y departamento es cada vez más tenue. El trabajo en equipo se ha vuelto extraordinariamente importante cuando se trata de construir confianza dentro de un grupo y de fomentar conflictos sanos. Las organizaciones están adoptando un estilo menos tradicionalista, y muchas ya se han dado cuenta de los beneficios de aprovechar el trabajo grupal en las negociaciones con los clientes, por ejemplo, porque esto establece una relación de confianza entre los participantes y una mayor apertura en el debate.

¿Cómo pueden hacer los gerentes para motivar e involucrar a sus empleados?

El rol del gerente es clave y también sencillo. Hay tres cosas que todos queremos que sucedan en nuestro lugar de trabajo. La primera es que nuestro jefe se interese por nosotros. A nadie le gusta ser anónimo, trátese del vicepresidente de marketing de una compañía o de la persona encargada de la limpieza de un restaurante.

En segundo lugar, necesitamos saber que nuestro trabajo es significativo para la vida de los demás, aún en una ínfima proporción. Si un gerente quiere motivar a sus empleados, debe interesarse por ellos y ayudarlos a comprender dónde radica el valor de su tarea.

Finalmente, todos deseamos comprender si estamos yendo por el buen camino. Por eso, el jefe debe poder brindarle a su personal algún tipo de instrumento para medir el desempeño laboral.

¿Qué medidas adopta usted frente a un equipo que trabaja de manera disfuncional?

Lo primero que hago es averiguar si hay confianza. Si no la hay, se debe proceder a reconstruirla o crearla. Hay que saber si las personas tienen la capacidad de abrirse ante los demás y mostrarse vulnerables. Siempre comenzamos con el tema

de la confianza, porque, sin ella, las posibilidades de mejorar no existen. Si hay confianza, todo se vuelve mucho más sencillo, y el éxito está asegurado.

¿Qué consejo le daría a un graduado de un MBA que comienza a liderar un equipo?

Le diría que, por más tentador que parezca tener siempre la razón y aparentar ser fuerte y competente, es fundamental ser capaz de mostrarse verdaderamente humilde y vulnerable. Esto implica ser el primero en admitir errores y pedir ayuda cuando sea necesario. Se gana mucha credibilidad así. Sin embargo, un recién graduado piensa: “Tengo que ser fuerte, tengo que parecer un experto”. Por eso mi consejo es: aprendan a ser seguros, pero también a ser humildes.

¿Cuál es el rol del talento en un equipo de trabajo?

Creo que es importante tener un equipo integrado por personas talentosas. Pero, si hablamos exclusivamente de talento, para mí es más valiosa la capacidad de trabajar juntos como equipo. Muchos piensan que si reúnen a un grupo de personas talentosas tendrán éxito. Pero, según estudios realizados en el campo de los deportes y de los negocios, la gente que trabaja bien junta es porque ha podido desarrollar una especie de talento colectivo.

Entonces hay una definición de talento diferente.

Sí. Algunos hablan de habilidades. Cuando busco talento en mi trabajo como consultor, prefiero personas que tengan ocho puntos sobre 10 en términos de capacidad para trabajar en equipo, porque sé que van a mejorar más que quienes tengan 10 sobre 10 en talento individual, pero una muy baja capacidad de funcionar en grupo. Ésta es una problemática que se ve a diario en el deporte. Una vez me invitaron a ESPN para hablar sobre los mejores equipos de todos los tiempos, y hablé sobre el seleccionado argentino de básquet que derrotó a los Estados Unidos en los

Juegos Olímpicos de Atenas. Nadie puede dudar de que en su desempeño individual el equipo estadounidense fuera excelente. Pero la Argentina trabajaba mejor como equipo, y ganó. Esto pasa en las empresas, en el deporte, en la universidad: grupos de personas que trabajan bien en forma individual, pero que cuando trabajan en equipo desarrollan sólo una parte de su talento.

¿Esto significa que el talento está sobrevalorado?

Pienso que sí. Si todos los demás factores son iguales, prefiero tener personas con mucho talento. Pero todos los factores no siempre son iguales. Y cuando no se logra crear una cultura en la que la gente pueda trabajar bien en equipo, se termina dándole al talento una importancia excesiva. Es común que, cuando una empresa tiene éxito, otras compañías comienzan a buscar talentos allí, esperando que funcionen de la misma manera en sus organizaciones. Pero eso no ocurre, ya que esas personas funcionaban bien porque estaban en el lugar correcto y en el entorno adecuado. Pienso que muchas compañías deberían invertir su tiempo en crear las condiciones necesarias para que los que se desempeñan bien puedan mejorar aún más, en lugar de elegir a los que se desempeñan mejor en otras compañías y llevárselos. Hay que tener en cuenta que muchas veces la falla está en el entorno.

¿Usted cree las empresas ahora valoran el trabajo en equipo más que el desempeño individual de sus empleados?

Sí. Es un cambio que se observa respecto de la valoración de la persona que ingresa a la organización. Somos una sociedad más colectiva hoy, y el éxito se define de forma diferente. Mi opinión es que el gerente héroe es algo del pasado. Esto no quiere decir que los líderes no sean importantes ni que las personas no deban esforzarse

Striptease

Cultive una relación sin tapujos.

A lo largo de su obra, Patrick Lencioni usa el recurso de la fábula para transmitir sus ideas de una manera práctica y educativa. En *Getting Naked: A Business Fable About Shedding The Three Fears That Sabotage Client Loyalty* (Jossey-Bass, 2010), la narración enseña que el foco de interés debe estar en el cliente, y analiza una cualidad que para él es fundamental en el mundo de los negocios: la vulnerabilidad. El autor contó en esta entrevista que la idea de “quedarse desnudo” frente al cliente surgió 15 años atrás, cuando fundó la consultora The Table Group. Con su equipo decidieron, en ese entonces, mostrarse de una manera transparente ante los clientes, yendo siempre con la verdad. Y lo que recibieron a cambio fue una enorme lealtad y satisfacción. “Los clientes sintieron que estábamos más interesados en ayudarlos que en proteger nuestro negocio o nuestra reputación, y eso los llevó a recomendarnos a otros.”

y enorgullecerse de lo que hacen. Pero me interesan más las personas que se enorgullecen de sus logros colectivos y no tanto de las metas alcanzadas de forma individual.

¿Qué recomendaciones le haría a un gerente que quiere desarrollar un equipo de trabajo eficiente y productivo?

Le aconsejaría que se focalice en construir confianza entre los integrantes de ese equipo, independientemente de lo que suceda en el resto de su organización. En primer lugar, le aconsejaría que conozca a los miembros de su equipo, que se concentre en lograr que ellos se sientan cómodos mostrándose vulnerables ante los demás. Es importante que todos puedan compartir sus debilidades, admitir sus errores, aceptar cuándo otros son mejores en alguna actividad. Si usted puede crear ese tipo de confianza, obtendrá una gran ventaja que le permitirá superar los desafíos futuros. Pues se tratará de un grupo que podrá enfrentar los conflictos de una manera sana y productiva, que podrá tomar buenas decisiones y comprometerse aun cuando haya desacuerdo. Será un grupo que se centrará en el resultado colectivo, en lugar de hacerlo

en las necesidades de cada individuo. Pero lo primordial es saber que todo comienza con la confianza y que, sin ella, estamos perdidos. Si hay confianza, los gerentes tendrán una gran oportunidad: la de crear un equipo. ▸

© WOBI



Viviana Alonso integra el equipo de producción de contenidos multimedia de WOBI.



+ en wobicom

comprometerse
en el conflicto

by Patrick Lencioni