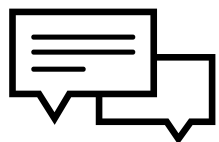


RESUMEN DEL LIBRO

EQUIPOS IDEALES



RECURSOS Y
HABILIDADES



JOSÉ RAMÓN MORENO MIRANDA

EQUIPOS IDEALES

LAS PERSONAS ADECUADAS PARA LAS ORGANIZACIONES SON LAS QUE TIENEN EN COMÚN:

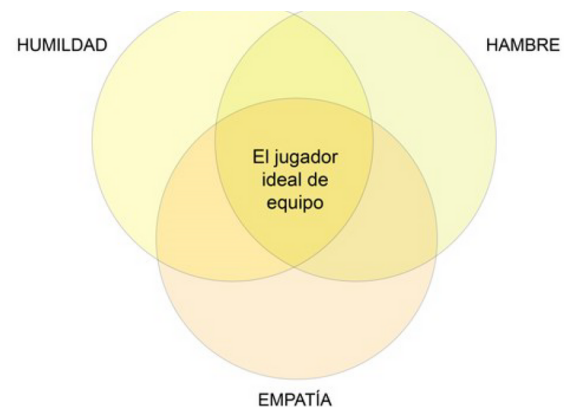
1.- HUMILDAD

Destacan por carecer de un ego desmedido y no preocuparles el estatus. Estas personas se apresuran a señalar las contribuciones de los demás y son remisos a la hora de recabar atención para sí mismos. Además, comparten el mérito, ponen al equipo por encima de sí mismos y definen el éxito como algo colectivo antes que individual. La gente verdaderamente humilde no se ve a sí misma superior a lo que son, pero tampoco desprecian sus talentos y contribuciones

“La humildad no es pensar menos de ti mismo, sino pensar menos en ti mismo”.

2.- HAMBRE

Las personas con hambre siempre están buscando algo más. Más cosas que hacer, más que aprender, más responsabilidades que asumir. A la gente con hambre casi nunca la tiene que presionar un jefe para trabajar más, porque es emprendedora y diligente. Estas personas están pensando permanentemente en el paso siguiente, en la siguiente oportunidad. Y detestan la idea de que se les pueda considerar vagos.



3.- EMPATÍA

Tiene mucho que ver con la capacidad de mantener relaciones interpersonales apropiadas y de estar atento. Las personas empáticas suelen saber lo que está pasando en una situación grupal y cómo tratar con los demás de la manera más eficaz. Hacen buenas preguntas, escuchan lo que dicen los otros y no pierden el hilo en las conversaciones.



La simple ausencia de una de estas virtudes en el integrante de un equipo hace que el trabajo grupal se vuelva notablemente más difícil y a veces imposible.

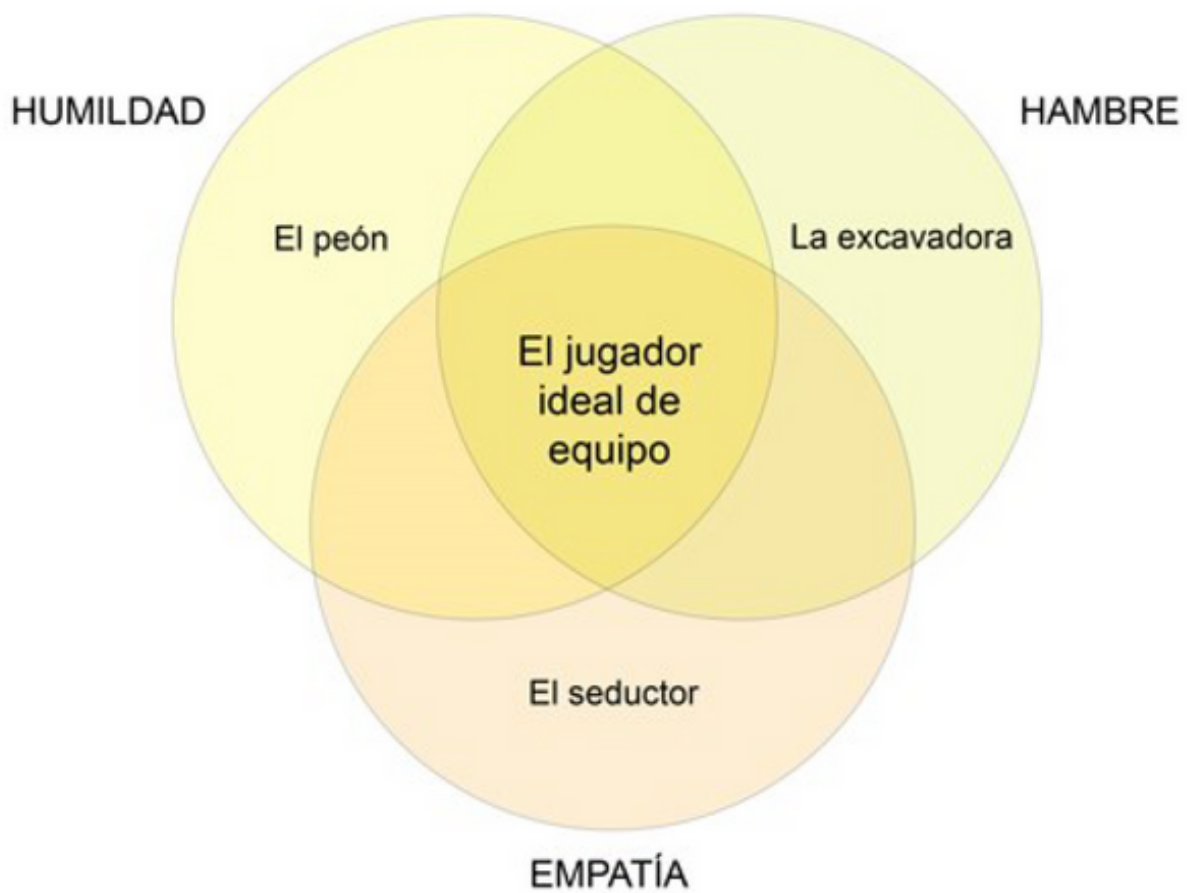


occur in your community

SOLO HUMILDAD: EL PEÓN.

Las personas que son humildes, pero carecen por completo de hambre o de empatía, son los “peones” de un equipo. Son gente agradable, bondadosa y sin pretensiones, que no siente una gran necesidad de hacer cosas y que carece de la capacidad para establecer relaciones eficaces con los colegas. A menudo, se quedan fuera de las conversaciones y las actividades, y tienen una influencia mínima en el rendimiento del equipo. Los peones no generan problemas, así que pueden sobrevivir durante bastante tiempo en los equipos que valoran la armonía y no exigen resultado

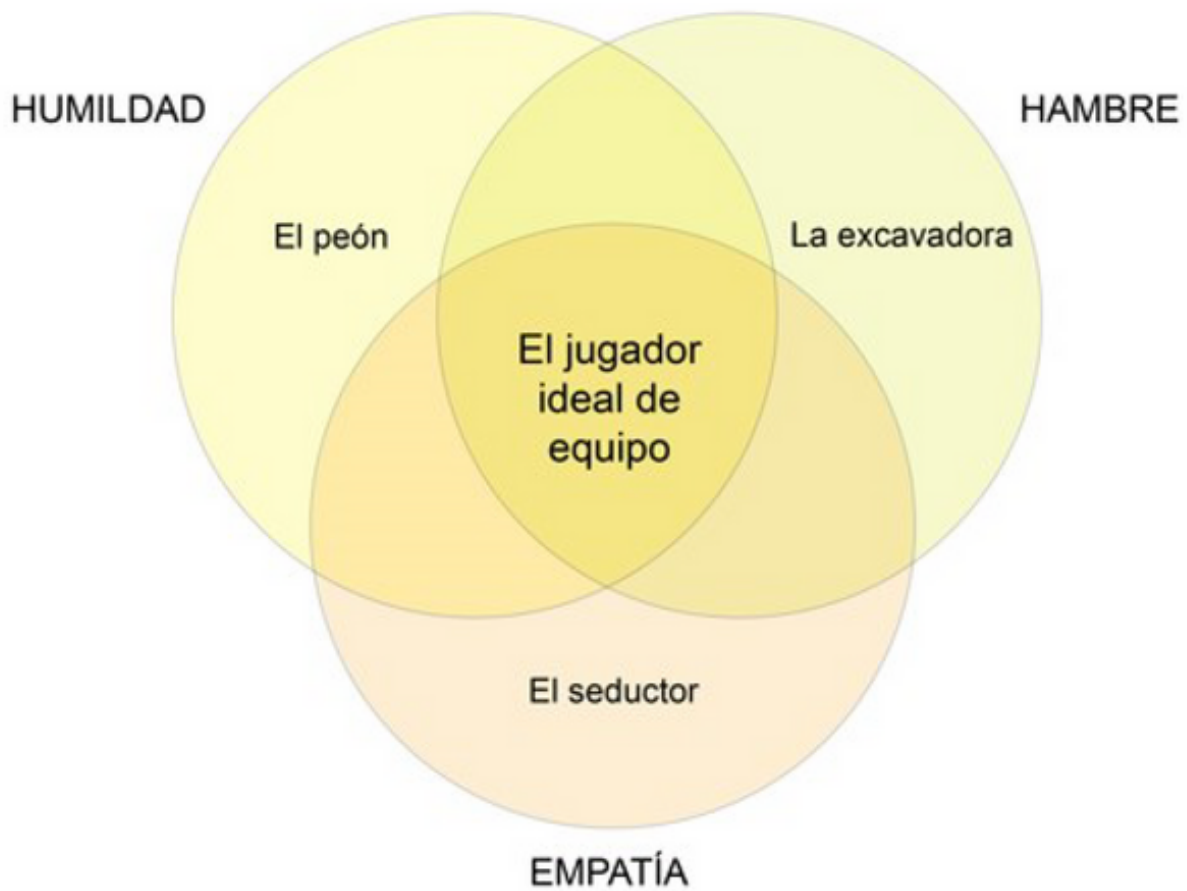
EL PEÓN



SOLO HAMBRE: LA EXCAVADORA

A las personas que tienen hambre pero no son nada humildes o empáticas podemos considerarlas unas “excavadoras”. Estas personas estarán dispuestas a hacer cosas, pero con la atención puesta en sus propios intereses y sin comprender ni preocuparles el efecto que tengan sus actos en los demás. Las excavadoras son destructoras rápidas de equipos. Por suerte, y al contrario que los peones, son gente que destaca y puede ser fácilmente identificadas y eliminadas por lo jefes que valoren de verdad el trabajo en equipo. Sin embargo, en las organizaciones que sólo conceden una gran importancia a la productividad, las excavadoras pueden prosperar y no corregir sus carencias durante largos períodos de tiempo.

LA EXCAVADORA



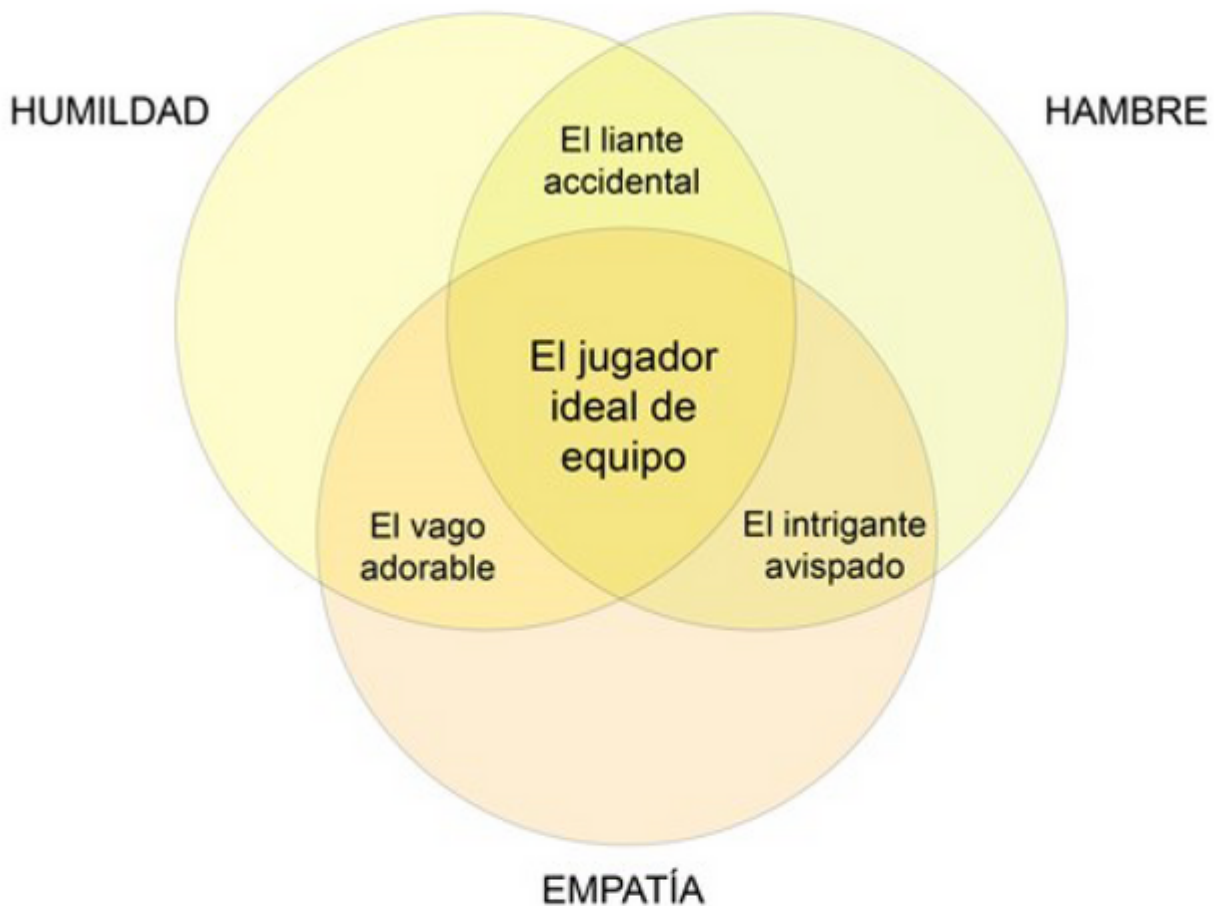
SOLO EMPATÍA: EL SEDUCTOR.

Las personas empáticas, pero que carecen por completo de humildad y de hambre, son las “seductoras”. Pueden ser divertidas y hasta simpáticas durante un tiempo, pero tienen poco interés en el bienestar duradero del equipo o sus colegas. Sus habilidades sociales pueden ayudarlas ocasionalmente a sobrevivir más que las excavadoras o los peones; pero, puesto que sus aportaciones al equipo son insignificantes, malbaratan rápidamente la acogida de la que son objeto.

EL SEDUCTOR

EQUIPOS QUE FUNCIONAN

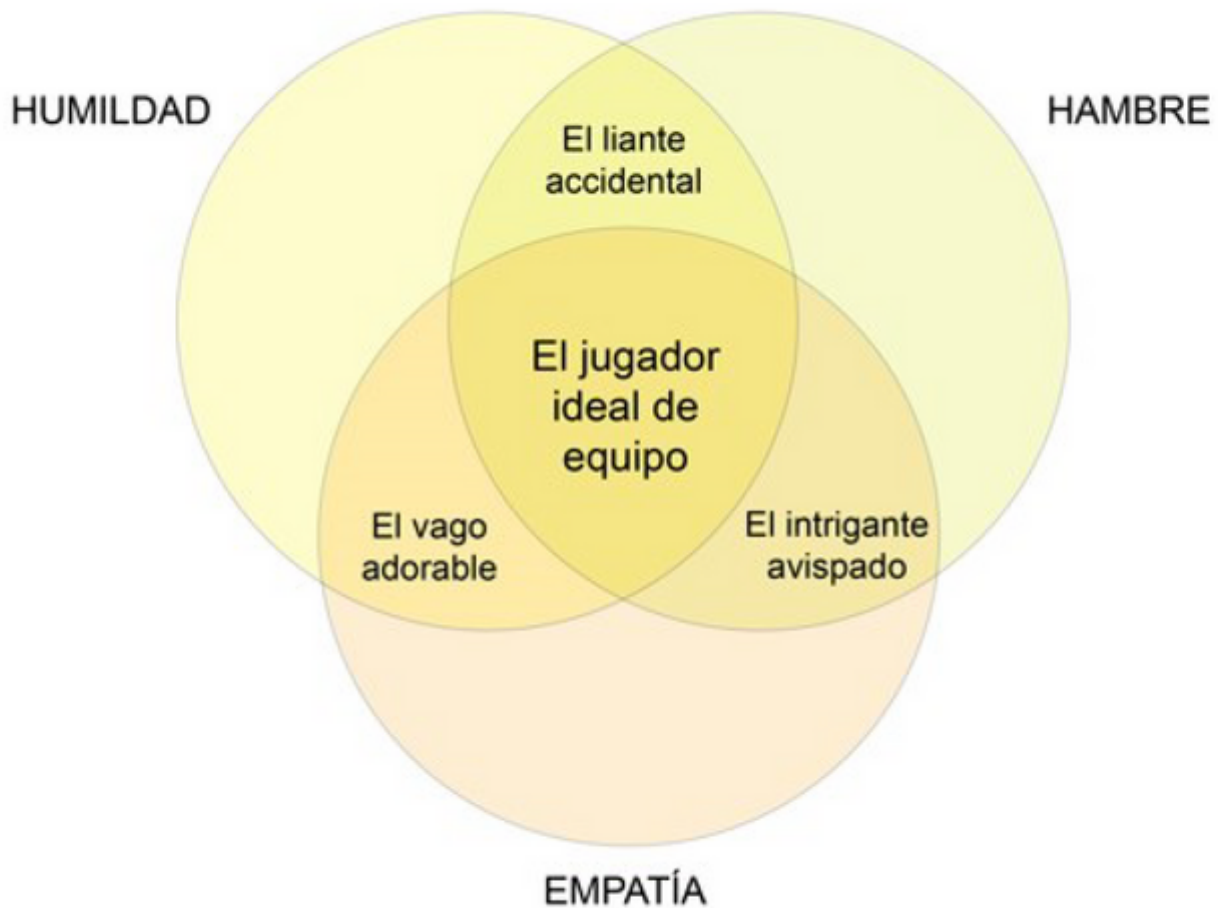
Las siguientes tres categorías que analizaremos representan a las personas que son más difíciles de identificar porque las virtudes que llevan aparejadas suelen camuflar sus defectos. Los miembros de un equipo que entran en estas categorías solo carecen de uno de los tres rasgos, y en consecuencia tienen unas probabilidades ligeramente más altas de resolver sus problemas y convertirse en jugadores ideales de equipo.



AVISO: Este es probablemente un buen momento para hacer unas pocas advertencias importantes. En primer lugar, recuerden que identificar de forma precisa a las personas caracterizándolas como excavadoras, seductores, peones, liantes accidentales, vagos adorables o intrigantes avisados no siempre es fácil, y no debería hacerse a tontas y a locas. Etiquetar erróneamente al miembro de un equipo, aunque sea en privado o de broma, puede ser dañino. En segundo lugar, no atribuyan estas etiquetas a los colegas que sean realmente jugadores ideales de equipo por la mera razón de que sean relativamente más potentes en una de las tres áreas. Por ejemplo, no se refieran al jugador ideal de un equipo que flaquea más en el hambre que en la humildad y la empatía como un vago adorable. Estas clasificaciones quedan reservadas exclusivamente para las personas que carecen sustancialmente de uno o más de los tres rasgos. Los jefes tendrán que ser “empáticos” a la hora de utilizar los términos con sus empleados. Y recuerden esto: el verdadero propósito de identificar estos tipos no consiste en encasillar a la gente, sino en entender mejor qué es lo que caracteriza a los jugadores ideales de equipo a fin de que podamos reconocerlos o promocionarlos en nuestros equipos.

EQUIPOS QUE FUNCIONAN

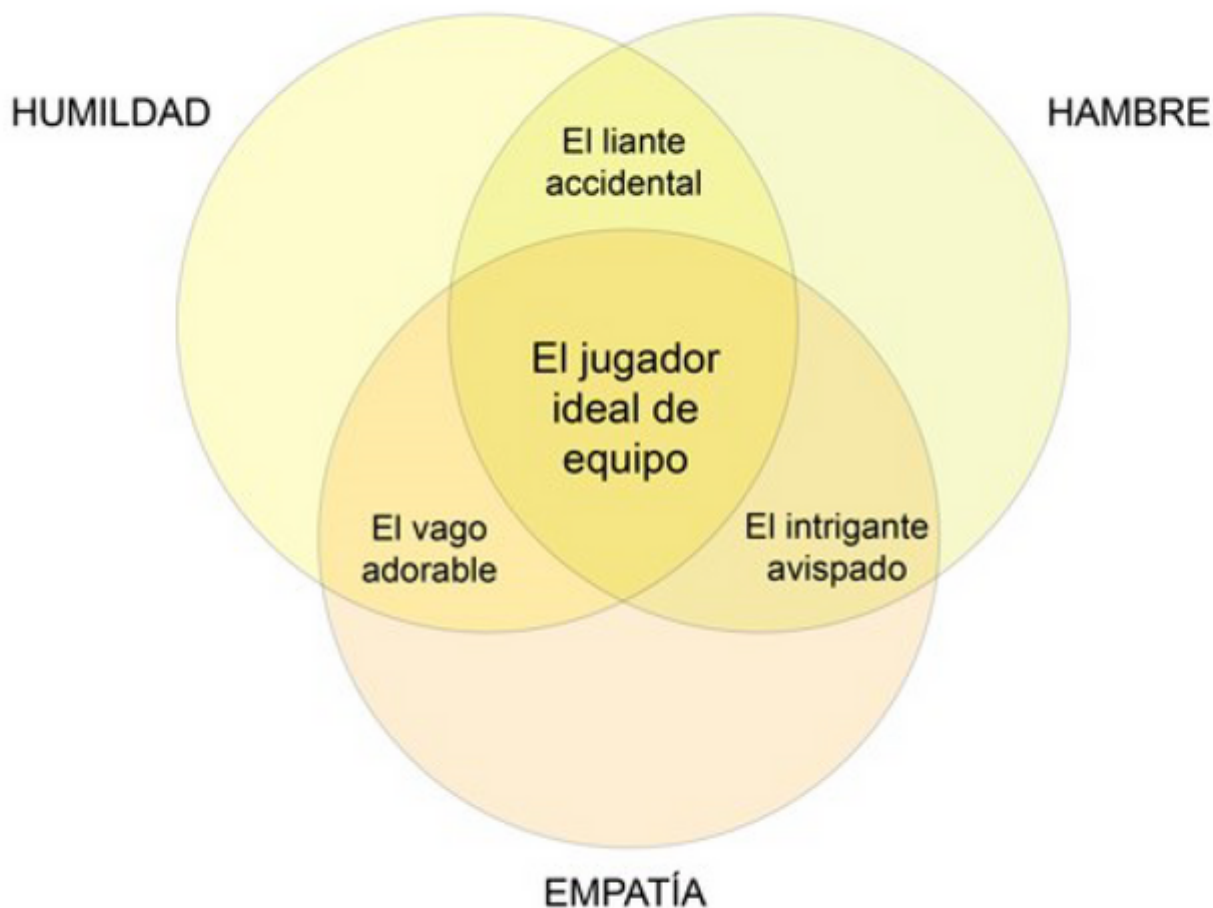
Las siguientes tres categorías que analizaremos representan a las personas que son más difíciles de identificar porque las virtudes que llevan aparejadas suelen camuflar sus defectos. Los miembros de un equipo que entran en estas categorías solo carecen de uno de los tres rasgos, y en consecuencia tienen unas probabilidades ligeramente más altas de resolver sus problemas y convertirse en jugadores ideales de equipo.



Humilde y con hambre, pero no empático: el liante accidental. Quienes son humildes y tienen hambre, pero que no son empáticos, son los “liantes accidentales”. Tales individuos quieren servir sinceramente al equipo y no están interesados en recibir una atención ni unos méritos desproporcionados. No obstante, no comprender cómo reciben los demás sus palabras y sus actos los conducirá a crear involuntariamente problemas interpersonales en el equipo. Aunque sus colegas respetarán su ética profesional y el sincero deseo de ser útiles, esos mismos colegas pueden cansarse de tener que arreglar los problemas emocionales y sociales que los liantes accidentales suelen dejar a su paso. Aunque el liante accidental puede ser sin duda un problema, de los tres tipos que carecen solo de una de las características del miembro ideal, este es el menos peligroso para el equipo, porque no tiene malas intenciones y generalmente es capaz de aceptar las observaciones disciplinarias con buen humor.

EQUIPOS QUE FUNCIONAN

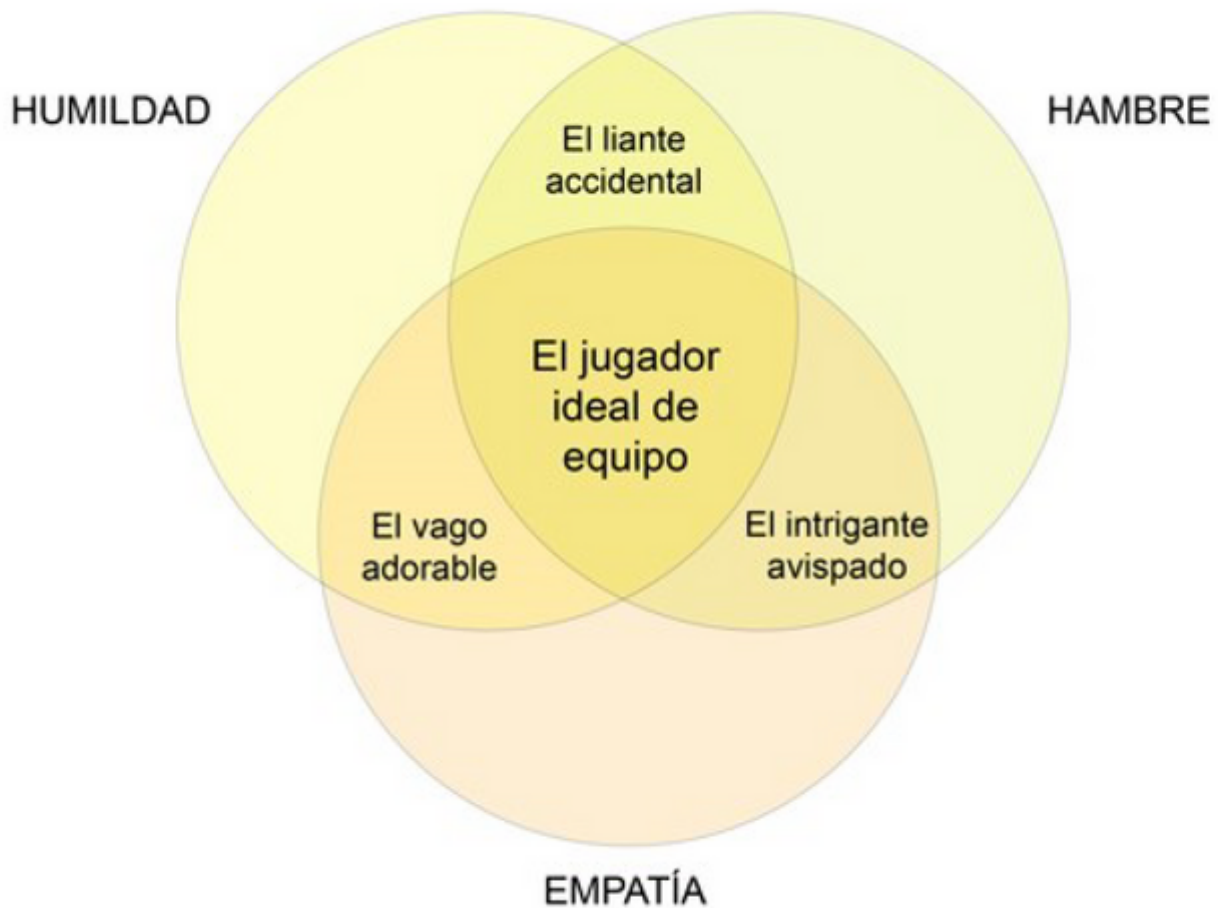
Las siguientes tres categorías que analizaremos representan a las personas que son más difíciles de identificar porque las virtudes que llevan aparejadas suelen camuflar sus defectos. Los miembros de un equipo que entran en estas categorías solo carecen de uno de los tres rasgos, y en consecuencia tienen unas probabilidades ligeramente más altas de resolver sus problemas y convertirse en jugadores ideales de equipo.



Humilde y empático, pero sin hambre: el vago adorable. Las personas humildes y empáticas, pero sin el hambre adecuada, son los “vagos adorables”. Los englobados en este tipo no buscan una atención inmerecida y son expertos en colaborar con sus colegas y preocuparse por ellos. Tristemente, suelen hacer solo lo que se les pide y rara vez buscan asumir más trabajo o se presentan voluntarios para realizar tareas adicionales. A mayor abundamiento, sienten una pasión limitada por el trabajo que realiza el equipo. Dado que, por lo general, son gente encantadora y positiva, a los líderes les resulta fácil rehuir enfrentarse o eliminar a los vagos adorables. Al fin y al cabo, son adorables.

EQUIPOS QUE FUNCIONAN

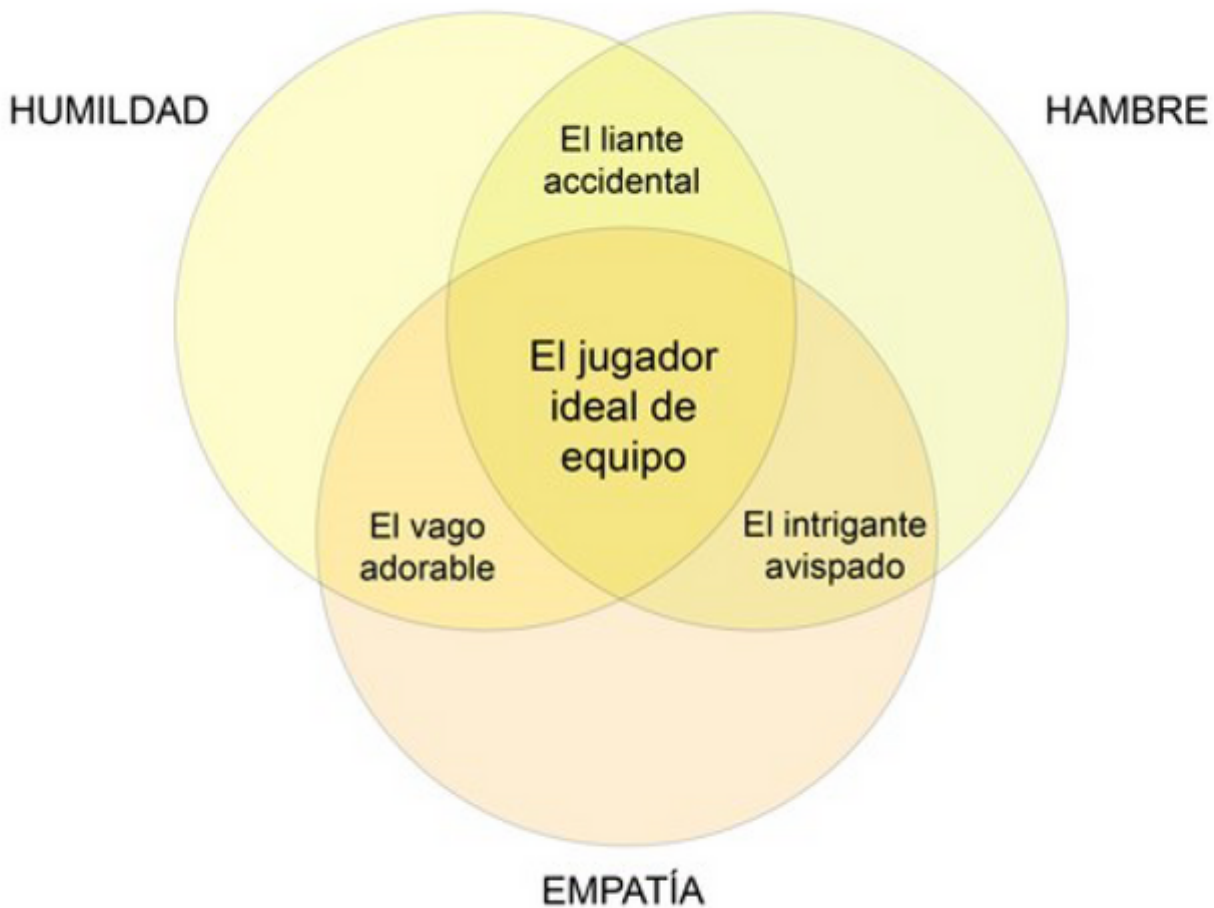
Las siguientes tres categorías que analizaremos representan a las personas que son más difíciles de identificar porque las virtudes que llevan aparejadas suelen camuflar sus defectos. Los miembros de un equipo que entran en estas categorías solo carecen de uno de los tres rasgos, y en consecuencia tienen unas probabilidades ligeramente más altas de resolver sus problemas y convertirse en jugadores ideales de equipo.



Con hambre y empático, pero sin humildad: el intrigante avisado. Las personas con hambre y empáticas, pero que carecen de humildad, son los “intrigantes avisados”. Son personas inteligentemente ambiciosas y dispuestas a trabajar con denuedo, pero solo en la medida en que hacerlo les beneficie personalmente. Por desgracia, y dado que son tan empáticos, a los intrigantes avisados se les da muy bien presentarse como humildes, lo que hace que a los líderes les cueste identificarlos y hacer frente a sus destructivas conductas. Cuando el líder se da cuenta de lo que está pasando, el intrigante puede haber sembrado ya un rastro de destrucción entre sus colegas más humildes que han sido manipulados, desanimados y heridos. La mayoría hemos trabajado con muchos intrigantes avisados, toda vez que suelen ascender en el escalafón de las empresas cuyos líderes priman el rendimiento individual sobre el trabajo en equipo.

EQUIPOS QUE FUNCIONAN

Las siguientes tres categorías que analizaremos representan a las personas que son más difíciles de identificar porque las virtudes que llevan aparejadas suelen camuflar sus defectos. Los miembros de un equipo que entran en estas categorías solo carecen de uno de los tres rasgos, y en consecuencia tienen unas probabilidades ligeramente más altas de resolver sus problemas y convertirse en jugadores ideales de equipo.



3 de 3. Humilde, con hambre y empático: el jugador ideal de equipo. Los jugadores ideales de equipo poseen dosis adecuadas de humildad, hambre y empatía. Tienen un ego reducido en lo que respecta a la necesidad de atención o atribución de méritos por sus aportaciones, y se encuentran cómodos compartiendo sus premios o incluso despreciándolos ocasionalmente.

Los jugadores ideales de equipo trabajan con energía, pasión y responsabilidad personal, asumiendo todo lo que presumiblemente pueden hacer por el bien del equipo. Por último, dicen y hacen todo lo correcto para ayudar a sus compañeros a sentirse apreciados, comprendidos y tenidos en cuenta, incluso cuando surgen situaciones difíciles en las que se requiere que empleen mano dura aunque les duela. La mayoría podemos recordar haber dirigido o trabajado con jugadores ideales de equipo a lo largo de nuestra actividad profesional, puesto que es gente muy interesante y que deja una profunda huella.

EXISTEN CUATRO APLICACIONES
FUNDAMENTALES DEL MODELO DEL
JUGADOR IDEAL DE EQUIPO EN EL SENO DE
UNA ORGANIZACIÓN:

APLICACIÓN DEL MODELO

-
1. LA CONTRATACIÓN.
 2. LA EVALUACIÓN DE LOS EMPLEADOS ACTUALES.
 3. LA FORMACIÓN DE LOS EMPLEADOS QUE CARECEN DE UNA O MÁS DE LAS VIRTUDES,
 4. LA INCORPORACIÓN DEL MODELO A LA CULTURA DE LA EMPRESA.

SEPTIEMBRE 2018

APLICACIÓN DEL MODELO



APLICACIÓN 1. CONTRATACIÓN.

La manera más segura de garantizar que el trabajo en equipo se afiance en una organización sería la de contratar exclusivamente a jugadores ideales de equipo. Por supuesto, tal cosa no es posible ni práctica, sobre todo si tenemos en cuenta que la mayoría de los líderes no pueden permitirse el lujo de crear sus equipos de la nada. Pero lo que con toda certeza sí pueden hacer todos ellos es esforzarse al máximo para tratar de captar, seleccionar y contratar a personas humildes, con hambre y empáticas cuando surge la oportunidad de incorporar a alguien nuevo.

Aunque estaría bien disponer de un instrumento de diagnóstico absolutamente fiable para identificar y seleccionar con exactitud a las personas humildes, con hambre y empáticas, por el momento tal instrumento no existe. Pero mediante entrevistas concienzudas y una comprobación selectiva de las referencias, cualquier jefe puede tener un elevado grado de confianza en que las personas que contrate serán jugadores ideales de equipo.

SEPTIEMBRE 2018

APLICACIÓN DEL MODELO



APLICACIÓN 2. EL ANÁLISIS DE LOS EMPLEADOS ACTUALES.

Otra aplicación sumamente importante del modelo del jugador ideal de equipo es la del análisis o evaluación de los empleados actuales. Al final, dicha evaluación tiene tres posibles resultados: 1. Confirmar que el empleado es un jugador ideal de equipo; 2. Ayudar al empleado a que mejore y se convierta en uno, y 3. Decidir despedirlo.

Por suerte, la humildad, el hambre y la empatía no son rasgos inherentes, sino que las personas que desean asumirlos pueden adoptarlos. Los líderes pueden evaluar a sus colaboradores a la luz de las tres virtudes para ayudarlos a identificar en qué tienen que mejorar por su propio bien y para el del equipo. Este es el resultado deseado.

Sin embargo, se darán situaciones en las que un jefe tenga problemas con un empleado, y el análisis puede servir para identificar la causa de esa dificultad: la falta de humildad, de hambre o de empatía. Si el empleado no está dispuesto o es incapaz de hacer frente a esa limitación, el despido tal vez sea el mejor resultado para el empleado y el equipo.

¿Y qué sucede cuando un jefe no es capaz de decidir si un empleado tiene la voluntad o la capacidad para mejorar? Lo que nosotros preferimos, y recomendamos, es pecar de precavido y seguir trabajando con ese empleado. ¿Por qué? Porque a nuestro modo de ver es una tragedia perder a un empleado por motivos equivocados. No solo se genera una situación innecesariamente dolorosa para esa persona, sino que también se priva al equipo de un colaborador potencialmente valioso.

Es importante no malinterpretar el consejo anterior como una autorización para tolerar a la gente que no encaja. Las más de las veces, los líderes saben que un empleado no encaja y que estaría mejor en otra parte, y no actúan por falta de valor. Esto ni es inteligente ni virtuoso. Así pues, la sugerencia a este respecto sólo es aplicable a las situaciones en las que un líder no esté nada seguro acerca de la capacidad del empleado para mejorar y cambiar.

Aunque estaría bien disponer de un instrumento de diagnóstico absolutamente fiable para identificar y seleccionar con exactitud a las personas humildes, con hambre y empáticas, por el momento tal instrumento no existe. **Pero mediante la combinación de entrevistas concienzudas, algunos test y una comprobación selectiva de las referencias, cualquier jefe puede tener un elevado grado de confianza en que las personas que contrate serán jugadores ideales de equipo.**

SEPTIEMBRE 2018

APLICACIÓN DEL MODELO

APLICACIÓN 3. EL PERFECCIONAMIENTO DE LOS EMPLEADOS QUE MUESTRAN CARENCIAS EN UNA O MÁS DE LAS VIRTUDES.

Mejorar la humildad. La humildad es la más delicada de las tres virtudes. Esto se debe a que el origen de la falta de humildad siempre está relacionado en cierta manera con la inseguridad. Bueno, todos somos, en una u otra medida, inseguros. Es importante que alguien que intente mejorar su capacidad de humildad entienda esto, pues de lo contrario es probable que de entrada se sienta demasiado avergonzado o abrumado. Si un jefe o un orientador puede demostrarle los problemas que tiene con la humildad, esto puede hacer que para el empleado sea mucho más fácil conseguirlo.

En ocasiones la causa de los problemas con la humildad, o con las demás virtudes, tiene su origen en el tipo de personalidad del empleado. Mediante los test de Myers-Briggs o DIDC, por ejemplo, a veces es posible predecir qué personas podrían tener más probabilidades de presentar problemas con la humildad. Señalarle esto a un empleado puede ser otro gran motivo de alivio, ya que le permite darse cuenta de que no es una mala persona y que mucha otra gente comparte el mismo tipo de problema. Asimismo, le proporciona una justificación bastante objetiva con la que poder explicarse ante los colegas. Como es natural, esto no es una excusa, sino una explicación que crea el contexto para avanzar.

Terapia de exposición. Además de identificar y admitir la causa de su problema, las personas que carecen de humildad necesitan someterse a un entrenamiento conductista en alguna forma de terapia de exposición. No nos desalentemos por las resonancias clínicas de la palabra. A lo que me refiero es a que los empleados pueden realizar progresos simplemente comportándose como si fueran humildes. Al obligarse de manera intencionada a felicitar a los demás, a admitir sus propios errores y defectos, y a tener interés por los colegas, los empleados pueden empezar a experimentar la liberación de la humildad. Esto sucede porque de pronto se dan cuenta de que prestar atención a los demás no va en detrimento de su propia felicidad, sino que más bien la aumenta. Después de todo, la humildad es la más atractiva y esencial de todas las virtudes.

Pero la mejor manera de todas es hacer que los compañeros de equipo ayuden al empleado, proporcionándole apoyo y haciéndole observaciones de inmediato cuando las virtudes deseadas se pongan de manifiesto o cuando brillen por su ausencia. Si esto parece cursi o infantil, es cualquier cosa menos eso. Ayuda mucho que un compañero de equipo diga en tono amable: “Escucha, me parece que vuelves a fanfarronear, y nos pediste que te ayudáramos llamándote la atención si volvíamos a ver esa actitud”. Cuando todo un equipo se pone de acuerdo para ayudar a un compañero de mentalidad abierta, incluso en un aspecto tan aparentemente delicado como la humildad, los progresos que se pueden lograr son asombrosos.

El líder como modelo. Otro aspecto importante para la mejoría de un empleado es saber que su jefe valora la humildad y que hace todo lo posible para demostrarlo. Aunque el jefe tenga problemas, su disposición a admitirlo y seguir esforzándose en ello será de gran ayuda para alentar al empleado a hacer otro tanto. Y esto sucede por igual con las tres virtudes, además de con cualquier otra conducta que se persiga relacionada con el trabajo.

SEPTIEMBRE 2018

APLICACIÓN DEL MODELO

APLICACIÓN 3. EL PERFECCIONAMIENTO DE LOS EMPLEADOS QUE MUESTRAN CARENCIAS EN UNA O MÁS DE LAS VIRTUDES.

Mejorar el hambre. El hambre es, de las tres, la virtud menos delicada y con menos matices. Esta es la buena noticia; la mala, que de acuerdo con mi experiencia es la más difícil de cambiar.

Por desgracia, aunque un empleado reconozca que tiene un problema en este aspecto, conseguir que llegue a tener auténtica hambre es difícil. Recuerden, no se trata simplemente de que incremente su ritmo; existen métodos y herramientas de sobra relacionados con la fijación de objetivos y la gestión del rendimiento para hacerlo. Se trata en realidad de transformar al empleado, de manera que en última instancia sea capaz de personificar la idea de ir más allá y no necesitar ya acicates ni recordatorios añadidos.

Y ¿por qué esto es tan difícil? Supongo que porque una persona que carece de hambre a veces prefiere ser así, al menos en el contexto concreto de un equipo determinado. En otras palabras, para algunas personas tener menos hambre que los demás presenta sus ventajas. Más tiempo libre; menos responsabilidad; más atención a otras actividades preferidas. Esto no quiere decir que alguien que prefiere estas cosas sea una mala persona; pero con bastante frecuencia será un mal miembro de un equipo. Sí, sé que esto parece políticamente incorrecto, pero es la verdad. Muchas personas divertidas, talentosas y simpáticas no son buenos jugadores de equipo en el trabajo, porque su hambre está dirigida a otras actividades al margen de sus empleos. Lo esencial es averiguar a qué personas que carezcan de hambre les gusta realmente ser así y a cuáles no, y luego apoyar a las que quieren cambiar y ayudar amablemente a las demás a encontrar un trabajo que no requiera esta virtud.

Pasión por el cometido y el equipo. El primer aspecto y el más importante para ayudar a esa persona a que desarrolle el hambre es encontrar la manera de conectarla a la importancia de la labor que se realiza. Hasta que esto no se consiga, un jefe no puede esperar grandes cambios. Muy frecuentemente, los empleados tienen problemas para desarrollar el hambre porque no entienden la conexión entre lo que hacen y la repercusión que ello tiene en los demás, ya sean clientes, proveedores u otros empleados. Pedirle a alguien que sea un jugador de equipo más involucrado y dedicado no servirá de mucho si ese empleado no considera que el trabajo que hace le importe a alguien. Y no, querer conservar el empleo no es la clase de motivación que convierte a un empleado aletargado en uno despierto.

La manera más eficaz de lograr esto es hacerlo en equipo. Cuando un empleado ligeramente falto de hambre oye a sus colegas describir su motivación y conexión con la misión, es posible que suceda una de estas dos cosas buenas: que acabe “contagiado” por la pasión de sus compañeros de equipo o que, aunque eso no ocurra, pueda llegar a darse cuenta de que desempeña un papel importante contribuyendo a que aquellos hagan realidad su pasión. Solo una persona con una auténtica falta de hambre podría exponerse a todo esto y seguir impasible.

Expectativas claras. Otra parte indispensable en el desarrollo del hambre de un empleado (suponiendo que tenga las herramientas y conocimientos exigidos) es la de establecer unas expectativas de conducta claras para él y luego hacerle responsable de tales expectativas. Sí, ya sé que esto parece ridículamente evidente, pero para aquellos que carecen de hambre es de una importancia capital. Pero aunque también es importante establecer metas y objetivos de rendimiento para estas personas, lo es aún más aclarar las conductas que queremos de ellos.

SEPTIEMBRE 2018

APLICACIÓN DEL MODELO

APLICACIÓN 3. EL PERFECCIONAMIENTO DE LOS EMPLEADOS QUE MUESTRAN CARENCIAS EN UNA O MÁS DE LAS VIRTUDES.

Mejorar el hambre.

Recordatorios no demasiado amables. Incluso un empleado con un fuerte aunque latente deseo de hambre no se transformará de inmediato. Los hábitos del letargo se van asentando a lo largo del tiempo, y por consiguiente lleva algún tiempo erradicarlos. Para conseguir que esto ocurra, los jefes y compañeros de equipo tendrán que vencer sus reticencias a no llamar la atención a un miembro sin hambre cuando observen las conductas que este necesita modificar. Esperar a una evaluación de rendimiento para decirle que no está haciendo lo suficiente para ayudar al equipo o incluir esa información en el programa anual de observaciones generales no solo es irresponsable, sino cruel.

Lo que el empleado necesita es a alguien que le haga un comentario inmediato e inequívoco, de manera que pueda digerir rápidamente la molestia y traducirla en deseos de cambiar. Y esto tiene que suceder una y otra vez, puede que todos los días durante un tiempo, hasta que la conducta se modifique. Sí, esto exigirá un aliento, un apoyo y una paciencia aplicados desde la discreción durante las primeras etapas; de lo contrario, el miembro del equipo bienintencionado puede sentir la tentación de rendirse. Pero en la mayoría de los casos de desarrollo personal, la respuesta es la reprimenda cariñosa. Y aunque la mayor parte de los líderes comprenden esto en la teoría, muy frecuentemente tratan de abordar el problema omitiendo la reprimenda o el cariño, y a veces ambos.

Mejorar la empatía. Ayudar a alguien a mejorar su empatía no es un asunto tan sensible como la humildad ni, dependiendo de la persona, tan difícil como el hambre, porque cualquiera que muestre carencias a este respecto es muy probable que quiera mejorar. Sin embargo, plantea sus dificultades.

La clave para ayudar a alguien a mejorar su empatía es dejar claro, a todos los afectados, que una carencia en esta materia no es intencionada. Los empleados que carecen de empatía no desean crear problemas personales a sus compañeros; sencillamente no captan los matices de las situaciones interpersonales y no parecen percatarse del efecto que sus palabras y sus actos tienen en los demás. Si esa persona y sus compañeros de equipo lo saben y se lo recuerdan a sí mismos constantemente, el proceso para ayudarla a mejorar su empatía se simplificará notablemente y será más eficaz.

Si los compañeros de equipo cometen el error de creer que esa persona trata en realidad de crear dificultades por algún motivo oculto, probablemente empezarán a estar molestas con ella y, lo que es aún peor, a tener miedo de prestarle la ayuda que necesita.

Recuerden, las intenciones del empleado no son malas. Así que, en medio de una reunión, hagan una pausa y digan: “Eh, Bob, esta es la parte de la reunión en la que deberías darle las gracias a ella por lo que hizo”. O incluso: “Bob, voy a decirte esto porque sé que quieres saberlo, no porque esté enfadado contigo. Estoy un poco desanimado por mi situación familiar, y me ayudaría que te dieras cuenta”. O ¿qué tal esta?: “La próxima vez que tengas un problema con mi equipo, quizá no quieras enviar un correo electrónico, y si lo haces, consúltalo antes con alguien que pueda ayudarte a incluir un encabezamiento y una despedida amables. Anoche mis colaboradores se molestaron de veras, aunque les expliqué que no lo hiciste con mala intención”.

Si esto se les antoja elemental o incluso infantil, no importa. Dejará de serlo una vez que establezcan la verdadera naturaleza de la ayuda que necesita su empleado. Y si este está sinceramente interesado en mejorar, les dará las gracias por ello. De hecho, esto acabará convirtiéndose en motivo de bromas y de unión para él y el equipo. Al fin y al cabo, las intenciones del empleado son buenas.

SEPTIEMBRE 2018

APLICACIÓN DEL MODELO

APLICACIÓN 4. INCORPORAR EL MODELO A LA CULTURA DE UNA ORGANIZACIÓN

El trabajo en equipo no es una virtud, sino más bien una elección, una decisión estratégica y deliberada, lo cual significa que no sirve para todo el mundo. Dicho esto, debemos admitir que resulta difícil imaginar una empresa que no quiera experimentar los beneficios del trabajo en equipo. No obstante, si los jefes de una organización no están dispuestos a invertir el tiempo y el esfuerzo considerables que conlleva convertir el trabajo en equipo en algo más que una simple frase desechable o el lema de un cartel para la sala de descanso, entonces de verdad tiene algo de virtuoso ser franco al respecto. Y si digo esto es porque no querría que un líder hiciera lo que voy a recomendar aquí si realmente no está comprometido con la cultura del trabajo en equipo, la clase de trabajo en equipo que atrae a los jugadores ideales de equipo. Así pues, para aquellas organizaciones que sean sinceras sobre la humildad, el hambre y la empatía, he aquí unas cuantas ideas sencillas para incorporar esas virtudes a sus culturas.

Ser explícito y audaz. Los líderes que creen que el trabajo en equipo es importante y esperan humildad, hambre y empatía de sus empleados deberían ser directos y decirlo así. Y deben decírselo a todo el mundo: empleados, proveedores, socios, clientes, futuros clientes, futuros empleados... A todos.

Como es natural, deberían hacerlo de una manera adecuada. No es de mercadotecnia de lo que estoy hablando, sino más bien de crear expectativas. El objetivo es informar a cualquiera con quien vaya a tener relaciones la organización, equipo o departamento que debe esperar que las personas con las que trate profesen la humildad, tengan hambre y empatía.

Atrapar y exaltar. Los líderes que quieren crear una cultura de humildad, hambre y empatía en sus empresas deberían estar permanentemente al acecho de cualquier demostración de esas virtudes. Y cuando la detecten, deberían exhibirla como ejemplo para que todos la vean. En la vida vemos con harta frecuencia a personas que hacen lo que queremos que hagan y no decimos nada, dando por sentado que la conducta se ha convertido en algo natural para ellos, una norma fácil de cumplir. Justificamos entonces nuestra falta de elogio afirmando que llamar la atención sobre una conducta que el empleado considera algo fundamental le avergonzaría. Lo que no comprendemos al actuar así es que el objetivo del elogio no es solo el de reforzar la conducta en ese empleado, sino también el de fortalecerla en todos los demás. Los jefes de equipo que destacan no temerán llamar la atención sobre un sencillo acto de trabajo en equipo cuando lo vean. Agradecerán una muestra de humildad, de hambre o de empatía no porque quieran que se les considere unos jefes sofisticados o brillantes, sino porque desean que todo el mundo sepa exactamente qué clase de conductas esperan y agradecen.

Ficha técnica

Editorial: Empresa Activa

Fecha de publicación: 23/01/2017

ISBN: 9788492921607

Si has leído el resumen y quieres profundizar más te recomendamos comprar el libro completo, en papel o ebook, aquí