EDICIÓN CONO SUR

LAS REGLAS DE LA CONFIANZA

Cómo es que los mejores líderes del mundo crean grandes lugares para trabajar

BOB LEE, LUIS RIVA & EMILIA MONTERO

TRUST LAB

TEMAS

Edición Cono Sur

LAS REGLAS DE LA CONFIANZA

Cómo es que los mejores líderes del mundo crean grandes lugares para trabajar

BOB LEE, LUIS RIVA
& EMILIA MONTERO

TRUST LAB

TEMAS

INTRODUCCIÓN

Los líderes son importantes.

Un líder marca la diferencia entre el amor o el odio que un colaborador pueda tenerle a su trabajo. Un mal líder por sí solo puede arruinar la experiencia del lugar de trabajo, independientemente de cuánto se esfuercen los más altos líderes de una organización por construir un lugar de trabajo agradable. Un buen líder encamina a su equipo hacia una experiencia de trabajo agradable. Pero un gran líder hace mucho más.

Un gran líder puede construir un ambiente extraordinario para su equipo, incluso si la mayoría de las personas considera que no toda la organización es un gran lugar para trabajar. Puede lograr que su equipo sea fuerte, leal y se comprometa, aun cuando estén rodeados de otros líderes cuyos equipos tienen problemas y pierden colaboradores valiosos más rápido de lo que los reclutan.

Por lo general, los colaboradores no dejan una organización; dejan a sus líderes. Y cuando se quedan, regularmente es su líder quien los mantiene ahí.

Las señales que indican que un equipo está siendo manejado de forma deficiente son fáciles de identificar: cuando los miembros de ese equipo se refieren a sus co-

legas y lo hacen usando la palabra "ellos" en lugar de utilizar "nosotros". Se percibe poca colaboración. Se escuchan sarcasmos. Gestos burlones. "Conversaciones" de una sola vía. Resultados inferiores a otros, tanto individuales como de equipo. Mucho estrés. Altos índices de ausentismo. Gran rotación de personal.

Y la señal más notoria de todas: un ambiente negativo. Las señales de un equipo bien manejado son igual de evidentes. Conversaciones auténticas. Se habla mucho de "nosotros". Cooperación y colaboración. Risas. Personas que planean quedarse. Personas felices. Y excelentes resultados.

Sabemos qué tipo de líder desearíamos ser y aun así algo extraño nos pasa a muchos de nosotros cuando tenemos la oportunidad de serlo. Al ser responsables por otros, nos esforzamos por crear el tipo de lugar para trabajar que quisiéramos para nosotros mismos. Sabemos qué tipo de comportamiento y actitud hemos valorado de las personas que en el pasado han sido nuestros líderes: lo que nos hace sentir bien, valorados, respetados y felices. Y aun así con frecuencia se nos dificulta utilizar este conocimiento para aplicarlo a la manera en la que tratamos a nuestros colaboradores.

Para superar esta disociación, muchas de las compañías líderes del mundo han desarrollado, durante los últimos treinta años, una filosofía y una manera de conducir personas, acorde con la nueva realidad que nos impone la economía del conocimiento. Su objetivo es obtener

lo mejor de la gente, para lograr así un compromiso total. Ellos saben que sin esas personas, no existiría su negocio. Es lógico, pero no todas las organizaciones lo entienden. Aunque muchos dicen que las personas son su mejor recurso, lo manejan como si fuese algo accesorio para el logro de sus objetivos; en otras palabras, lo pasan a un segundo plano. Éste es un gran error y una oportunidad perdida, ya que lo que distingue a los mejores empleadores del mundo de los demás, es la calidad de las relaciones que hay entre las personas en el lugar de trabajo. ¿Y cuál es el único factor que define la calidad de estas relaciones? Simple, es el nivel de confianza que existe entre los líderes y sus colaboradores.

La mayoría de nosotros nunca nos hemos detenido a pensar qué tan importante es establecer relaciones sólidas con nuestros colaboradores. Eso se debe a que la mayoría de nosotros nunca aprendió por qué es importante. Los modelos de liderazgo convencional no han logrado mantenerse al día. En la universidad no nos enseñan sobre la confianza. No es parte de los planes de estudio de las Maestrías en Administración de Empresas. Tampoco forma parte de la mayoría de los programas de capacitación interna. Eso es un problema. Se nos enseña cómo administrar los recursos por los que somos responsables: instalaciones, maquinaría, equipo, vehículos; hemos aprendido cómo manejar a la gente que usa dichos recursos; y sabemos qué debemos lograr con esos recursos: nuestros objetivos de producción, presupuestos

de ventas y estándares de servicio. Pero la mayoría de nosotros no ha aprendido explícitamente, que es mediante la construcción de confianza con cada uno de nuestros colaboradores, como se alcanzan esos objetivos y el éxito duradero como líder.

El Diccionario Oxford define la confianza como una "creencia firme" que se tiene en la "confiabilidad, verdad o capacidad" de una persona. Esa es la clave para que existan buenas relaciones entre líderes y colaboradores y esas relaciones son la piedra angular de la cultura de confianza sobre la que se construyen los grandes lugares para trabajar. Como líder, cada palabra que digas y cada medida que tomes tiene la capacidad de afectar la confianza entre tú y tus colaboradores, tanto de forma positiva como de forma negativa. ¿Por qué utilizamos este enfoque de la confianza? Para entenderlo, debemos retroceder a los años 80 y a un libro que demostró ser la semilla de una revolución mundial sobre los lugares de trabajo.

LA CONFIANZA Y LOS GRANDES LUGARES PARA TRABAJAR

En 1981, un editor de Nueva York les ofreció a dos periodistas de negocios, Robert Levering y Milton Moskowitz, un proyecto desafiante: encontrar las mejores empresas para trabajar en Estados Unidos, descubrir qué las hacía especiales y escribir un libro sobre el tema. Levering y Moskowitz dedicaron los siguientes dos años a viajar

por los Estados Unidos visitando organizaciones que tenían fama de ser buenos lugares para trabajar y publicaron sus resultados en su best seller del New York Times en 1984 "The 100 Best Companies to Work for in America" (Las 100 Mejores Empresas para Trabajar en Estados Unidos). Esperaban encontrar que estas empresas se destacasen por sus extraordinarios beneficios y prestaciones, pero lo que descubrieron los sorprendió por completo. A pesar de que sí identificaron una gran variedad de prácticas generosas y creativas, Levering y Moskowitz inmediatamente se dieron cuenta de que lo que hacía que estos lugares de trabajo fueran grandes lugares para trabajar era algo mucho más poderoso que sus beneficios particulares: era el espíritu.

Levering explica que: "Se podía sentir el espíritu al atravesar por primera vez la puerta. Con frecuencia, tan solo en la manera en la que te recibían en la recepción. O en la forma en la que los colaboradores interactuaban entre ellos en los pasillos, de una forma tan abierta y amistosa... Aprendí que lo que realmente distinguía a los grandes lugares para trabajar era la forma en la que se relacionaban los colaboradores y los mandos. En particular... observé un extremadamente alto nivel de confianza entre los líderes y sus colaboradores. Por el contrario, los lugares de trabajo realmente malos se caracterizan por la falta de confianza"[iii].

Levering se dio cuenta que lo que creaba ese espíritu, lo que distinguía a estos lugares para trabajar de los

demás, era la calidad de tres relaciones interconectadas con cada colaborador individual:

1) La relación entre los colaboradores y sus líderes, reflejando el nivel de confianza entre ellos.

2) La relación entre los colaboradores, su trabajo y la organización, lo que se refleja en el nivel de orgullo con el que se desempeñan.

3) Las relaciones de los colaboradores entre sí y lo que disfrutan compartiendo juntos, lo que se refleja en el nivel de compañerismo en el lugar de trabajo.

Con base en esta percepción, en 1991 Levering, junto con Amy Lyman, fundaron el Great Place to Work Institute, una organización dedicada a construir e identificar grandes lugares para trabajar, alrededor de todo el mundo. Yo me uní a su tarea alrededor de diez años después. Nuestra definición de un gran lugar para trabajar no ha cambiado desde esos primeros años, lo que refleja la naturaleza atemporal de las relaciones humanas. En pocas palabras, "un gran lugar para trabajar es un lugar donde confías en las personas para las que trabajas, te enorgullece lo que haces y disfrutas trabajar con tus compañeros".

Lo que hemos aprendido a lo largo de los años es que a pesar de que encontrarás orgullo y compañerismo

en cada equipo con alto nivel de confianza, no necesariamente encontrarás un alto nivel de confianza en cada equipo que muestre orgullo y compañerismo. Por ejemplo, puedes sentirte orgulloso de tu contribución personal y la de tu equipo y aun así tenerle poca confianza a tu líder o a tu organización, lo que resultará en un mal lugar para trabajar. Es común encontrar un gran nivel de unidad entre los colaboradores de pésimos lugares para trabajar; pero esa unidad es de naturaleza negativa, a menudo destructiva del tipo "nosotros contra ellos". El tipo de unidad que podría verse entre trabajadores huelguistas.

La confianza es lo que define la calidad del lugar para trabajar. Si encuentras un bajo nivel de confianza, encontrarás un mal lugar para trabajar; si encuentras un muy alto nivel de confianza, encontrarás uno excelente. Y en donde encuentres altos niveles de confianza siempre encontrarás un excelente líder y un gran lugar para trabajar. En general es imposible que un colaborador tenga una buena experiencia en su lugar de trabajo a menos que confíe en su líder. No es "bueno tenerla" ni es una opción adicional. Las relaciones sólidas entre líderes y colaboradores son el factor clave para crear grandes lugares para trabajar y lograr buenos resultados del negocio, lo que explica por qué los mejores líderes del mundo dedican tanta energía a construir relaciones de confianza con sus equipos. Pero, ¿cuál es el verdadero beneficio de los grandes lugares para trabajar?.

¿EN QUÉ SE BENEFICIAN LAS ORGANIZACIONES SI SON GRANDES LUGARES PARA TRABAJAR?

Los mejores lugares para trabajar en el mundo, son más exitosos que sus competidores y consistentemente los superan en cada aspecto importante que se pueda medir en los negocios, muestran un éxito extraordinario. Eso es lo que los hace dignos de imitación.

Durante casi treinta años, Great Place to Work ha investigado las distintas ventajas que disfrutan las organizaciones que construyen grandes lugares para trabajar basados en altos niveles de confianza y cada año la revista Fortune publica nuestra lista de las 100 Mejores Empresas para Trabajar. Estudios anuales de seis mil organizaciones que representan a más de diez millones de colaboradores en ochenta países, demuestran que las organizaciones con alto nivel de confianza atraen y retienen al mejor talento, innovan más y mejor y prestan servicios de mayor calidad, obteniendo un desempeño financiero más sólido.

El desempeño financiero sólido es una ventaja de las organizaciones con altos niveles de confianza. Nuestras investigaciones demuestran que las compañías que logran culturas con altos niveles de confianza generan mayor rendimiento para sus accionistas. Por ejemplo, la empresa de inversión independiente FTSE Russell ha reportado que los rendimientos bursátiles de las compañías que tienen altos niveles de confianza -y por eso han reci-

bido el reconocimiento de Great Place to Work y Fortune durante un período de diecisiete años- son tres veces mayores que el promedio del mercado. Un estudio independiente encontró que un portafolio conformado por los Mejores Lugares para Trabajar en India superó los índices de ese mercado de valores por un factor de casi cuatro, durante los cinco años que cerraron en 2013[iv].

Un proyecto de investigación de cuatro años dirigido por Alex Edmans de London Business School acerca de las 100 Mejores Empresas para Trabajar de Fortune demostró de manera definitiva que el bienestar del trabajador precede al desempeño financiero positivo[v]. En otras palabras, cuidar a los colaboradores crea un buen desempeño financiero.

En una conferencia para TEDx sobre el tema, Edmans dijo que: "Las 100 Mejores Empresas para Trabajar en Estados Unidos producían rendimientos accionarios que superaban al de sus competidores por un dos o tres por ciento anual durante un periodo de 26 años. En otras palabras: les va mejor a las empresas que dan mejor trato a sus colaboradores. Y esto debiera cambiar radicalmente la manera en la que los líderes piensan en sus colaboradores"[vi].

Lo que lleva la discusión a tu persona, como líder que eres. La evidencia es clara: trata mejor a tu equipo y tu equipo alcanzará mejores resultados. Las conclusiones de Edmans debieran impulsarte a ser el gran líder que quieres ser y a Edmans le conmueve lo que esto significa:

"Como líderes, podemos actuar de forma responsable sin hacer cálculos, sin esperar algo a cambio, haciendo las cosas por su valor intrínseco y no instrumental. Incluso si las recompensas financieras no fueran el motivo para actuar de esta manera, éstas se manifiestan de cualquier modo"[vii]. En otras palabras, haz lo correcto porque es lo correcto y habrá recompensas por ello.

¿CÓMO SE BENEFICIAN LOS LÍDERES DE UN LUGAR PARA TRABAJAR CON ALTOS NIVELES DE CONFIANZA?

Durante nuestros años de investigación en Great Place to Work, hemos aprendido que, incluso en organizaciones que no son lugares de trabajo particularmente sólidos, los líderes que construyen relaciones con altos niveles de confianza con sus colaboradores y que crean experiencias positivas en el lugar de trabajo obtienen una gran recompensa. Estos líderes manifiestan distintas maneras en las que incrementan su capacidad para hacer su trabajo, cuando fortalecen la confianza con sus colaboradores:

• *Sus equipos tienen la capacidad de dedicar toda su energía al logro de los objetivos* de la organización. Sus colaboradores no sufren las distintas distracciones que son recurrentes en ambientes de baja confianza, tales como politiquería interna, comunicación deficiente, o la falta de

claridad respecto a las metas.

• *Obtienen lo mejor que cada colaborador puede ofrecer.* Cuando las personas sienten que trabajan en un ambiente emocionalmente seguro y confiable que protege su salud mental y bienestar, se sienten con la capacidad de hacer su mejor trabajo y quieren contribuir de acuerdo al máximo de sus posibilidades.

• *El equipo se convierte en algo más que la suma de sus partes.* Cuando sienten que se ha puesto confianza en ellos y ellos a su vez ponen su confianza en los demás, los colaboradores llegan a considerar a sus colegas como algo más que compañeros de trabajo. Sienten que pertenecen a algo más grande que ellos mismos y con frecuencia usan el término "equipo" o "familia" para describir esta idea. Esta sensación de que "estamos todos juntos en esto" fomenta que los colaboradores piensen en el bien común de las personas de sus equipos y el de toda la organización, en lugar de enfocarse solamente en sus intereses personales.

¿CÓMO SE BENEFICIAN LOS COLABORADORES DE LÍDERES CON ALTO NIVEL DE CONFIANZA?

Los líderes no son los únicos que obtienen un beneficio de las relaciones con altos niveles de confianza. A continuación, listaremos sólo algunas de las recompensas

que tus colaboradores pueden disfrutar en un excelente lugar para trabajar:

• *Los colaboradores encajan a la perfección y se sienten "como en casa".* Los grandes lugares para trabajar disfrutan de un gran prestigio y atraen muchas más solicitudes de empleo que sus competidores. También conocen las aptitudes y los valores de cada colaborador que coinciden con las necesidades de la organización. Por lo tanto, los grandes lugares para trabajar cuentan con una ventaja triple: saben lo que están buscando, pueden escoger en un grupo más grande de candidatos interesados, y son expertos en encontrar a la persona indicada para cada puesto. El colaborador que supera el proceso de selección se siente bienvenido, inmediatamente en su casa y dispuesto a grandes cosas.

• *Los colaboradores se sienten respetados, valorados y apreciados.* Una vez que encontraron a las personas adecuadas, los grandes lugares para trabajar proporcionan un ambiente acogedor, estimulante y que se esfuerza en retenerlos. Con el apoyo de sus líderes, los colaboradores disfrutan de un equilibrio entre su vida laboral y su vida personal, la libertad de tomarse tiempo libre cuando lo necesitan y saben que sus contribuciones son reconocidas y apreciadas.

• *Los colaboradores encuentran significado y gusto en su*

trabajo. En los grandes lugares para trabajar, los colaboradores viven un ambiente laboral creativo e innovador que les permite tener un impacto en la compañía y, a menudo, en el mundo que los rodea. Los colaboradores disfrutan y les satisface su trabajo ya que entienden cómo contribuye a los objetivos generales del equipo.

• *Los colaboradores trabajan con ahínco, pero tienen menos estrés.* Los colaboradores de los grandes lugares para trabajar reportan un control mayor sobre cómo y cuándo hacen su trabajo y un sentimiento sólido de que sus líderes entienden y aprecian la presión bajo la cual trabajan. Estar en control significa que los colaboradores pueden trabajar con ahínco, con frecuencia limitados por el tiempo u otro tipo de presiones, sin sentirse estresados en exceso. El trabajo duro y el estrés no siempre están vinculados. Los líderes excelentes entienden eso.

• *Los colaboradores tienen trabajos que perduran.* Los grandes lugares para trabajar son más exitosos financieramente y superan a sus competidores en un gran número de indicadores de desempeño. Su mayor solidez financiera junto con una marca fuerte y altos niveles de fidelidad de sus clientes, hacen que estas organizaciones sean más resistentes en momentos difíciles para sus competidores. Las organizaciones con altos niveles de confianza tienden a emerger más rápido y más fuertes de cualquier crisis, lo que les da a los colaboradores un nivel más alto de segu-

ridad ante cualquier temblor en el mercado y mayor nivel de protección contra recortes salariales o despidos.

Todos se benefician de las relaciones de confianza. La sociedad, los accionistas y los clientes.

Tu organización, tus colaboradores y tú mismo. Así que, ¿cómo puedes unirte al grupo? ¿Cómo puedes convertirte en un excelente líder, con altos niveles de confianza?

ENCONTRANDO LAS REGLAS DE LA CONFIANZA

Trabajé durante más de quince años con líderes y ejecutivos de alto rango en una gran variedad de organizaciones alrededor del mundo, enseñando las perspectivas e ideas únicas de Great Place to Work para ayudarles a crear sus grandes lugares para trabajar. Me intrigaba la razón por la que, incluso en los mejores lugares para trabajar, había sectores con una inmensa infelicidad: equipos para los que la vida dentro del lugar para trabajar era muy diferente a la de sus colegas en otros áreas de la organización. Me di cuenta que los programas dirigidos por la Alta Dirección o por el área de Recursos Humanos con la intención de mejorar la cultura del lugar para trabajar no eran suficientes si el líder carecía de las habilidades necesarias. En resumen, si tienes a un mal líder, tendrás un mal lugar para trabajar, independientemente de las intenciones positivas de los líderes de alto rango.

Así que, me propuse entender exactamente qué es lo que los mejores líderes hacen bien y lo que otros líderes no. Estudié con detalle las opiniones de casi dos millones de colaboradores de ochenta países del mundo, para entender mejor la forma en que los grandes líderes construyen confianza y cuáles son las actitudes y comportamientos del líder con un mayor impacto en la forma en la que los colaboradores viven su lugar de trabajo. Encontré que, salvo por algunas variaciones menores que reflejan las normas culturales nacionales, los motivos que un colaborador considera al decidir si confía o no en su jefe son prácticamente los mismos en todo el mundo, independientemente de las diferencias de género, origen étnico o función laboral. En última instancia, cada uno de nosotros evalúa los mismos factores, confiabilidad, honestidad y capacidad, al decidir si confía o no, así como nuestros ancestros lo hicieron por decenas de miles de años. Es la naturaleza humana. Y ahí es donde toma relevancia este libro.

Nuestras investigaciones han identificado las actitudes y comportamientos que distinguen a los mejores líderes del mundo y que conforman las dieciséis reglas que -al seguirlas- tendrán un fuerte impacto positivo en la relación entre tú y tus colaboradores, garantizando que te consideren un líder confiable, honesto y capaz. La buena noticia es que las reglas son sencillas y fáciles de adoptar. De hecho, es posible que ya cumplas con muchas de las sugerencias que contiene este libro y que ya lo hagas

bien. Eso es lo que te hace un buen líder. Pero, ¿por qué conformarse con ser buen líder cuando se puede ser un excelente líder? No te estoy pidiendo que seas alguien que no eres o que adoptes docenas de prácticas nuevas.

Todo lo contrario. En lugar de eso, te desafío a pensar diferente sobre la manera en que gestionas a tu equipo. Continúa haciendo la mayoría de las cosas que ya haces, ajustándolas con base a las reglas. Si adviertes que una sugerencia es buena pero que no encaja con tu estilo o con la cultura de tu equipo, cámbiala y adecúala a ti y a tu equipo.

Algunos creen que tener una carrera exitosa significa encontrar al líder perfecto y mantenerlo. Aunque eso sería bueno, no es así como funciona. La clave para el éxito en tu carrera no se basa en encontrar al líder perfecto, sino en ser tú, el líder perfecto. En otras palabras, enfócate menos en los defectos que percibas en tí como líder y más en tratar de ser el tipo de líder con el que te gustaría trabajar.

Las Reglas de la confianza te ayudarán a convertirte en el mejor líder que puedes ser, al proporcionarte perspectivas basadas en evidencias y herramientas prácticas que utilizan algunos de los mejores líderes del mundo para construir los equipos que a su vez forman los grandes lugares para trabajar en el mundo. Tómate el tiempo para incorporar estos comportamientos que construyen confianza en tu rutina y te aseguro que los resultados serán extraordinarios y determinantes en tu carrera. De-

cenas de miles de grandes líderes alrededor del mundo ya conocen estas reglas de la confianza. ¿Estás listo para unirte a ellos? Perfecto. Comencemos a trabajar.

Bob Lee