

Cultura organizacional

Construyendo relaciones eficaces en el trabajo



No sólo la búsqueda continua de los mejores talentos sino la creación de una cultura desafiante, emocionante e inclusiva que mantenga al talento altamente comprometido, es (o debería ser), el enfoque principal de cada equipo de Recursos Humanos. Todd Davis, jefe de personal y vicepresidente ejecutivo de FranklinCovey, explica por qué.

Como líderes, se requiere mucho de nosotros y todos somos evaluados de muchas maneras diferentes, pero la mejor forma de evaluación es por los resultados que obtenemos. ¿Y cómo los conseguimos? A menos que seamos un jugador profesional de golf o el único empleado de nuestro propio negocio, obtenemos nuestros resultados a través de otras personas. Pero esas otras personas son realmente difíciles de cambiar, o incluso de influir. Es frustrante, ¿no?

“Si estuviéramos en una obra de Sartre, nos gustaría ir a una habitación diferente, encontrar personas diferentes, mejores personas, más inteligentes, que no necesitan ser cambiadas. Pero pronto descubrimos que esas personas también tienen sus desafíos. Entonces, vamos a la siguiente habitación, y a la siguiente, buscando continuamente a estas personas perfectas que no existen”, reflexiona Todd Davis, vicepresidente ejecutivo de FranklinCovey. El fallecido Dr. Stephen R. Covey, autor del bestseller *Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*, y un hombre con quien Davis tuvo el gran honor y privilegio de trabajar directamente durante muchos años, dijo: “Todo comienza con el individuo porque todo cambio significativo vie-

ne de adentro hacia afuera”. El cambio organizacional sistémico no puede suceder sin cambios en el comportamiento individual. Como líderes que obtienen resultados a través de otros, entonces, la aptitud más importante que podemos desarrollar - y luego mejorar en todo momento- es nuestra habilidad para influenciar.

De acuerdo con Davis, ése es el propósito de todo líder: influenciar positivamente a otros. Y lo hacemos empezando por nosotros mismos, mirándonos en el espejo. Las personas más eficaces, las más influyentes en el mundo, comienzan por ellos mismos a la hora de pensar qué hay por mejorar.

En su libro llamado *Consigue tu mejor tú: 15 prácticas comprobadas para construir relaciones eficaces en el trabajo*, Davis explica que el mayor activo de una organización no sólo es su gente sino la relación entre su gente. Justamente porque obtenemos resultados a través de otros, las relaciones importan, muchísimo. Son cruciales para cada uno de esos objetivos muy importantes que como líderes tenemos que lograr. “Durante los últimos 30 años, he observado y entrenado a líderes y a otras personas en todos los niveles de las organizaciones -recuerda

Davis-. Literalmente, de las cientos de herramientas, principios y paradigmas incluidos en las soluciones de primer nivel de FranklinCovey, identifiqué esas prácticas específicas o comportamientos que he visto una y otra vez que son los catalizadores reales para influir positivamente y, en algunos casos, incluso cambiar a otros”.

Entre las prácticas para construir relaciones eficaces en el trabajo, Davis menciona la de “usar lentes que funcionen”, esto es, ver las cosas como realmente son, no como nos hemos convencido que son. Dar un paso atrás y decir, ‘¡Espera un minuto! Tal vez haya una forma diferente de ver esto’. “El error más común que he visto y continúo viendo es que las personas asumen que los demás ven las cosas de la misma forma en que ellas ven las cosas. Todos tenemos paradigmas profundos, formados a partir de nuestros antecedentes y experiencia.

“La aptitud más importante que podemos desarrollar como líderes es nuestra habilidad para influenciar.”

-Todd Davis

Con el tiempo, nos convencemos de que nuestro paradigma es la manera verdadera o precisa en que son las cosas”. Según el autor, cuando creamos relaciones en el trabajo con la suposición de que nuestra versión de la “verdad” es la correcta, en realidad creamos muros, nos distanciamos de las personas con las que tratamos de construir una relación efectiva.¹

Lo que vemos influye en todo lo que hacemos. Y, por supuesto, todos sabemos que lo que hacemos nos da los resultados que obtenemos. Pero todo comienza con la forma como

¹ Todd Davis: *How To Build Effective Relationships*
At Work, Forbes, noviembre de 2017

FEEDBACK: 4 formas para ayudarnos a hacer que sea seguro decir la verdad

- 1- Asumir las buenas intenciones
- 2- Pedir comentarios
- 3- Evaluar los comentarios
- 4- Actuar según los comentarios.

vemos las cosas. Luego, es también importante desarrollar bien los roles. “¿Alguna vez te has dado cuenta de que el éxito en un área de tu vida lo logras a expensas de otra área? ¿Estás tratando de combinar demasiados roles a la vez? ¿Qué tan auténtico y qué tan presente estás en tus roles más importantes, tanto en tu vida profesional como en tu vida personal? Uno de mis colegas en FranklinCovey, gran amigo mío, cuenta una historia muy

graciosa y significativa. Hace varios años estaba trabajando en un gran proyecto, día y noche, muchas horas extras; una tarde, su esposa lo llamó para recordarle que tenían una sesión para una foto de familia que ella había arreglado para que fuese esa noche con sus tres hijas. Y, mi amigo le contestó: ‘Cariño, no puedo hacerlo esta noche. Lo olvidé por completo. ¿Puedes organizarlo para otro día?’. Ella estaba bastante decepcionada pero dijo que se encargaría de ello. Bueno, unos meses después, era la mañana de Navidad. Mi amigo estaba allí con su familia, su esposa y sus tres hijas, abriendo regalos. Cuando abrió el suyo, se encontró con un retrato bellamente enmarcado de su familia, pero faltaba algo: ÉL. Su esposa,

con las mejores intenciones, había seguido adelante y se había hecho tomar la fotografía de todos modos, con sus tres hijas. Mi amigo aprecia esa fotografía porque le recuerda a un momento de su vida cuando estaba permitiendo que un rol muy importante tuviese prioridad sobre otro rol muy importante. Es fundamental, entonces, tener un equilibrio”.

Liderazgo significa, también, comunicar a las personas la valía y el potencial que tienen tan claramente que lo vean en sí mismos. Eso es exactamente lo que los grandes líderes hacen por aquellos a quienes están dirigiendo. En esta línea, es clave facilitar el espacio para dar *feedback* (tanto positivo como negativo) pero también para que los colaboradores nos lo den a nosotros como líderes. “La única manera que tenemos para mejorar es que sea seguro para otros decirnos la verdad. ¿Por qué es tan difícil pedir comentarios? ¿A qué le tememos? Recordemos el origen de la palabra *Feedback*. ‘Feed’ significa alimentar, sostener, fomentar; y ‘Back’ significa, entre otras cosas, apoyo. Entonces, si podemos recordar que la retroalimentación está ahí para ayudar, tal vez no estemos tan asustados o no rehuyamos el hecho de pedirla”, aclara Davis. Como dijera el experto en management Ken Blanchard, el feedback es el desayuno de los campeones.

La gente quiere un trabajo significativo y reportar a grandes líderes que los desafíen y que crean en ellos; de otra manera, se irá a otro lado. La cultura de una organización puede hacer toda la diferencia, es su ventaja competitiva definitiva y no es más que el resultado del comportamiento colectivo de las personas. Siendo que ese comportamiento está conformado por la naturaleza de sus relaciones, es en la fuerza de estas últimas donde radica la clave del éxito. •

WOB