

# La gente experta en gente

por Timothy Butler y James Waldroop





Facilitación, trabajo en equipo, influencia y comunicación creativa, todas son habilidades interpersonales.

**El secreto está en ligar los talentos con las tareas.**

**L**A MAYORÍA DE LOS EJECUTIVOS cree conocer quién es su “gente experta en gente”: es la que trabaja en equipo, la que sabe lo que ocurre en las vidas personales de sus colegas, la que puede mediar en conflictos interpersonales. Normalmente se la encuentra en las áreas de ventas o de recursos humanos.

Pero la realidad es mucho más matizada que eso. La sagacidad interpersonal es crucial en casi cualquier área de la empresa, no sólo en ventas y recursos humanos. De hecho, comprende aptitudes que son mucho más variadas de lo que mucha gente podría pensar. Recientemente hicimos una extensa investigación sobre el lado personal de la actividad de negocios, lo que llama-

mos el factor relacional. Tras más de 18 años estudiando cómo los intereses vitales profundamente arraigados de los profesionales de negocios se convierten en caminos de carrera, sabemos que los individuos trabajan mejor cuanto más cerca está su labor de sus intereses subyacentes. Los ejecutivos, por tanto, pueden impulsar la productividad recurriendo a los intereses y habilidades relacionales de sus empleados para orientar sus opciones personales, la asignación de proyectos y el desarrollo de carrera.

Hemos analizado pruebas psicológicas de más de 7.000 profesionales de negocios, y nuestros hallazgos desafían la limitada noción tradicional que se tiene de

los “expertos en gente”. Utilizando el análisis de factores, un método de análisis estadístico, hemos identificado cuatro dimensiones distintivas del trabajo relacional: influencia, facilitación interpersonal, creatividad relacional y liderazgo de equipos. En este artículo, explicaremos cada uno de los componentes y mostraremos cómo el conocimiento de los cuatro puede ayudar a los ejecutivos a contratar a los empleados correctos, asignar las tareas de manera óptima, premiar el desempeño y promover el desarrollo de carrera (la propia y la de otros). Al final del artículo, referiremos al lector hacia una herramienta de evaluación online que hemos creado para medir tanto su propia orientación general hacia el trabajo relacional como su grado de interés en cada una de las cuatro dimensiones.

## Las cuatro dimensiones

Para maximizar la capacidad interpersonal de su organización, es preciso entender las cuatro áreas del trabajo relacional, porque cuando se ligan los intereses y habilidades de los empleados con sus responsabilidades, todos salen ganando.

**Influencia.** Los profesionales que sobresalen en esta dimensión disfrutan desarrollando y ampliando su esfera de influencia interpersonal. Les gustan la persuasión, la negociación y el poder de abrigar información e ideas valiosas. Esta dimensión del trabajo relacional se fundamenta en cambiar el punto de vista o el comportamiento de los demás. El viejo dicho “Sería capaz de vender arena en el desierto” describe acertadamente a quienes sobresalen en este ámbito. Ya sea a un cliente o un colega (y bien se trate de un producto, de un servicio o de una idea), estas personas viven para vender. Piense en el ejecutivo de su empresa que siempre consigue más recursos que nadie para sus proyectos. O en aquel ex jefe que siempre conseguía entusiasmar a las personas para el siguiente desafío, sin importar cuán exhaustos habían quedado con el anterior.

Aunque es posible encontrar personas con alta influencia en cualquier función y en cualquier sector, hemos descubierto que aquellos en funciones intensivas en negociación en servicios financieros y ventas tienden a destacarse en esta dimensión. Por ejemplo, Jeffrey Manning (todos los nombres citados como ejemplo en este artículo con seudónimos), socio director de una exitosa firma de capital de riesgo, gestionaba su

propio fondo a los 31 años. Para algunos, su éxito fue fruto de la oportunidad (entró al mundo de las inversiones en alta tecnología a mediados de los años 90), pero quienes han hecho negocios con él no opinan lo mismo: Jeff tiene un talento natural para las finanzas intensivas en negociación. Es un creador de redes nato. Ya sea en el campo de golf o en la cena anual de una prominente entidad benéfica, su talento para conocer gente e inspirar su confianza es indiscutible. Jeff no es un vendedor, como tampoco es un ejecutivo orientado a los equipos. Es un forjador y negociador de alianzas. Puede localizar y reunir a los actores clave para que participen en acuerdos que maximicen el valor para todas las partes involucradas.

**Facilitación interpersonal.** Esta es la primera dimensión que se viene a la mente de mucha gente cuando se habla de “expertos en personas”. Los individuos que sobresalen en este terreno están en profunda sintonía con los aspectos interpersonales de una situación de trabajo. Se enfocan de manera intuitiva en las experiencias de los demás y suelen trabajar silenciosamente entre bastidores para mantener a sus compañeros com-

Los individuos hábiles en **facilitación interpersonal** suelen trabajar entre bastidores para mantener a sus compañeros comprometidos e involucrados.



prometidos e involucrados a fin de que los proyectos no pierdan el rumbo. De forma natural se hacen preguntas como “¿Qué grupo trabajará mejor en equipo para cumplir esta tarea?”, “¿Por qué Joe es tan crítico en las reuniones y tiene un desempeño general bajo?” o “¿Qué tipo de tareas necesita Miriam para crecer y sentirse más competente?”. Esta clase de asuntos rara vez figura en los informes, pero como bien sabe cualquier ejecutivo experimentado, su correcto manejo es fundamental para el éxito de una organización.

Considere el caso de Alicia DiGiavonni, gerente de la unidad de medicina interna de una HMO (Health Maintenance Organization) del área de Boston. Alicia tiene un MBA y es una ejecutiva operacional centrada y orientada a las tareas. Pero su éxito proviene de su eficacia como psicóloga no oficial de la empresa. Alicia ha actuado más como consejera, resuelto más conflictos, realizado más *coaching* y hecho más evaluaciones infor-

---

*Timothy Butler* (tbutler@hbs.edu) es investigador y director de programas de desarrollo de carrera en Harvard Business School, en Boston. *James Waldroop* (waldroop@careerleader.com) es director fundador de Peregrine Partners, una consultora especializada en desarrollo de ejecutivos y retención de empleados con sede en Brookline, Massachusetts.

males de personalidad que muchos de los terapeutas que trabajan en la unidad de salud mental. El personal suele recurrir a ella cuando hay fricción dentro de un equipo, cuando necesitan orientación de carrera o cuando atraviesan problemas personales. Es una experta en reconocer agendas ocultas en las reuniones y en identificar problemas que los empleados son reacios a compartir con sus superiores. Sabe qué combinaciones de personas producirían sinergias en un equipo y cuáles serían desastrosas. Alicia ha logrado mantener proyectos a flote en innumerables ocasiones, gracias a sus hábiles intervenciones tras bastidores.

**Creatividad relacional.** En el fondo, esta dimensión consiste en establecer conexiones con grupos de personas a través de imágenes visuales y verbales. Este es el trabajo relacional que se produce cuando el equipo de una cuenta publicitaria concibe una campaña, cuando un gerente de marketing desarrolla una estrategia para llegar a un segmento determinado de consumidores, cuando un escritor de discursos prepara la próxima intervención del presidente y cuando un alto ejecutivo desarrolla un tema motivacional que sirva de foco e inspiración para sus empleados.

Aunque la creatividad relacional en los negocios comúnmente se utiliza para persuadir a los clientes a comprar y a los inversionistas a invertir, difiere de la dimensión de influencia. Los profesionales hábiles para influir convencen a los demás persona a persona, mientras que los individuos con talento para la creatividad relacional emplean imágenes y palabras para despertar emociones y crear relaciones con grupos. Esta dimensión no es una medida de la creatividad en general; sólo lo es en el ámbito interpersonal. Alguien creativo en un área analítica del negocio (como diseñar nuevos instrumentos de inversión) puede, sin embargo, tener escaso interés en la creatividad relacional. Asimismo, un artista (un compositor o un pintor) puede no tener aptitudes en este campo.

La mayoría de nosotros no tiene muchas ocasiones de interactuar con personas que destacan en esta dimensión, aunque probablemente tengamos compañeros de trabajo con esta habilidad y que desconocemos porque no tienen modo de expresarla en su actividad diaria. Diane Weiss, editora senior de una importante revista, es un ejemplo de persona con aptitudes sobresalientes para la creatividad relacional. Se trate de qué ilustración usar, cómo mostrar mejor los datos gráficamente, qué título dar a un artículo o qué imagen llevar en portada, Diane es la persona indicada: posee un instinto infalible sobre lo que atrae a los lectores. Pero no se

destaca por su estilo de gestión fácil o por su habilidad para “leer” a las personas. De hecho, aun sus seguidores más fervientes concordarán en que puede ser extremadamente difícil trabajar con ella. Para entender a las masas, sin embargo, no hay nadie mejor que Diane. Es una genuina experta en “las personas” (con énfasis en el plural).

**Liderazgo de equipos.** Los individuos que sobresalen en esta dimensión necesitan ver e interactuar con otras personas muy frecuentemente para sentirse satisfechas. Y, a la inversa, cuanto más tiempo pasan frente a una computadora, peor se sienten (y peor es su desempeño). A los profesionales con un alto grado de interés en el liderazgo de equipos les encanta dirigir equipos vibrantes en ambientes de servicio dinámicos, y les gusta trabajar tanto con el equipo como con el cliente. Su trabajo ideal



En el fondo, la **creatividad relacional** consiste en establecer conexiones con grupos de personas a través de imágenes visuales y verbales; por ejemplo, en una campaña publicitaria.

podría ser supervisar un hotel de gran movimiento o una tienda minorista.

La diferencia entre los individuos que sobresalen en el liderazgo de equipos y los que lo hacen en la dimensión de influencia es su interés en administrar personas. Quienes sobresalen en el liderazgo de equipos siempre quieren trabajar *a través* de un grupo. Son la personificación del rol jugador-entrenador. Las personas que destacan en influencia se interesan en el resultado de una interacción (el acuerdo cerrado), mientras quienes sobresalen en liderazgo de equipos se centran más en los procesos interpersonales y de gestión. Compare al director ejecutivo de fusiones y adquisiciones de un banco de inversión (descollante en influencia) con el director de ventas de una importante concesionaria de automóviles (fuerte en liderazgo de equipos).

Sin embargo, no todos los líderes de equipos (incluso los eficaces) tienen un alto desempeño en esta dimensión. Es bastante probable que líderes de equipos en áreas como producción, investigación y desarrollo y tecnologías de la información muestren poco interés en esta habilidad relacional específica. Pero sistemáticamente encontramos buenos resultados en líderes de equipos con una fuerte orientación al cliente.

Tome el ejemplo de Andy Keller, director de ventas para la costa Oeste de EE.UU. de una exitosa empresa de artículos deportivos. Simpático y lleno de energía,

Andy fue uno de los pocos graduados de MBA de una prestigiosa escuela de negocios que siguió una carrera en ventas. Sus compañeros de clase veían las ventas como una opción de escaso prestigio, pero Andy sabía lo que quería. Casi de inmediato se convirtió en uno de los mejores representantes de ventas. Disfrutaba ir de tienda en tienda, intercambiando ideas tanto con los gerentes como con los jugadores que volvían de su práctica de golf. Pero si bien le gustaba vender, cuando fue promovido a jefe del equipo de ventas para el norte de Carolina, le *encantó* (lo que no siempre es el caso cuando un vendedor pasa a ser supervisor). Andy sería el primero en admitir que no es ni un estratega ni un negociador. Está más interesado en hablar con la gente y en liderar un equipo; y además le gusta recibir cada mes un feedback tangible de su desempeño, y el de su equipo.

Es importante destacar que las cuatro dimensiones relacionales no son excluyentes. Una persona puede tener gran interés y habilidad en dos o más áreas, o en ninguna de ellas. Y sobresalir en más dimensiones

Quienes sobresalen en el **liderazgo de equipos** siempre quieren trabajar a través de un grupo. Son la personificación del rol jugador-entrenador.

no necesariamente es mejor; algunas son irrelevantes e incluso perjudiciales para ciertos tipos de trabajo. Hemos ofrecido ejemplos de personas que son estrellas en una dimensión, pero algunas de ellas también sobresalen en otras áreas. Andy Keller, por ejemplo, demuestra liderazgo de equipos, pero también exhibe un claro interés en la influencia, que es la razón por la cual destacó en ventas antes de pasar a funciones de dirección. Y Alicia DiGiovanni, extremadamente talentosa en facilitación interpersonal, también tiene un fuerte interés en liderazgo de equipos. Sin embargo, Alicia no tiene interés alguno en influencia, por lo que nunca debería participar en la negociación de acuerdos.

Ciertamente, los “expertos en personas” no son intercambiables. Ponga a Diane en el lugar donde debería tener a Alicia y el resultado será desastroso. Jeff fracasaría en el puesto de Andy, y viceversa. Por eso es tan importante alinear los talentos relacionales de los empleados con sus responsabilidades laborales. Tenga las cuatro dimensiones en mente cuando haga nuevas contrataciones, asigne tareas, recompense a los empleados por sus contribuciones y desarrolle a las personas en su organización, usted incluido.



## Saber contratar

Cuando se plantea contratar a alguien, evaluar sus capacidades técnicas es relativamente fácil. Sus habilidades para el análisis financiero, el marketing, la gestión de operaciones, las tecnologías de información, las ventas y otras funciones pueden ser rápidamente examinadas. Evaluar sus habilidades relacionales es un poco más difícil. Pruebe las siguientes técnicas para averiguar las habilidades de un candidato en cada una de las dimensiones del trabajo interpersonal.

**Habilidades de influencia.** Si de pronto le dan ganas de contratar a un candidato independientemente de su talento, probablemente éste sea un maestro en la dimensión de influencia. Algunas otras señales en que fijarse son un historial de designaciones previas para posiciones de liderazgo y una amplia y profunda red de contactos profesionales, especialmente fuera del actual empleo. Las personas que sobresalen en influencia con frecuencia sirven en los consejos de administración de importantes organizaciones profesionales y sociales.

Durante la entrevista, haga preguntas sin una única respuesta –preguntas que requieran opiniones– y luego evalúe el grado de confianza y persuasión con que el candidato se expresa. Otra forma de medir su interés y capacidad en esta dimensión es preguntarle sobre algún punto alto en su pasado profesional. ¿Tuvo algo que ver con influenciar una decisión?

**Habilidades de facilitación interpersonal.** Cuando quiera evaluar la destreza de un candidato en la facilitación interpersonal, pídale que describa una situación de conflicto entre dos personas en el trabajo. Alguien con talento en esta dimensión ofrecerá una perceptiva explicación de lo que podría estar causando el desacuerdo. O presente al candidato un caso de su propia experiencia profesional (sin nombres o información reveladora, por supuesto) y vea hasta qué punto habría sido de ayuda en dicha situación, prestando atención especial al tipo de preguntas que plantea sobre el dilema. A continuación, busque evidencia de redes personales y profesionales extensas y profundas, especialmente dentro de su actual empleo.

Y dado que la mayoría de las personas que destacan en esta dimensión participan en algún tipo de causa benéfica, pídale que hable de su experiencia en ese sentido. Por último, pídale que describa un trabajo que no le gustaría hacer, no por falta de competencia, sino por razones personales. ¿Exigiría ese puesto un nivel incómodo de dureza hacia otras personas, como por ejemplo gestionar un proceso de transformación que pudiera implicar le despido de mucha gente?

**Habilidades de creatividad relacional.** Para deter-

# Ligar las funciones a los intereses

No existe un perfil de personalidad perfecto para cada función específica en una empresa. Sin embargo, nuestra investigación ha descubierto que ciertos trabajos atraen a personas con determinadas fortalezas relacionales, sea influencia, facilitación interpersonal, creatividad relacional o liderazgo de equipos.

## Función

## Intereses

X

Dimensión relacional

I *Influencia*FI *Facilitación interpersonal*CR *Creatividad relacional*LE *Liderazgo de equipos*

## Ventas y gestión de ventas

Los individuos que sobresalen en este campo normalmente exhiben un fuerte interés en el liderazgo de equipos. Son extremadamente sociables, disfrutan del trabajo con clientes y prefieren ambientes que demandan una gran actividad interpersonal. Nuestra muestra de vendedores también mostró altas aptitudes en la dimensión de influencia. A medida que esta dimensión aumenta, también crece el interés en la venta directa; un mayor interés en liderazgo de equipos es indicativo de que una carrera en gestión de ventas es más probable.

LE I

## Recursos humanos

Los generalistas de recursos humanos normalmente sobresalen en facilitación interpersonal, mucho más que en influencia. Por supuesto, los perfiles varían de una persona a otra y según los diferentes niveles dentro de la organización, como ocurre con cualquier rol funcional. Sería inusual, por ejemplo, que un vicepresidente de recursos humanos de una gran empresa tuviese una baja calificación en influencia.

FI

## Gestión del servicio directo a clientes

Los ejecutivos que se sienten en su elemento trabajando en la primera línea del contacto con los clientes, sobre todo en empresas de servicios orientadas al consumidor, se destacan especialmente en liderazgo de equipos. Estas personas disfrutaban del ritmo acelerado, de la variedad y del aspecto social que supone dirigir a un equipo encargado de atender día tras día las demandas de los clientes.

LE

## Marketing

La función de marketing requiere tanto del análisis como de la imaginación, y es un rol enfocado en el comportamiento humano. Como grupo, los expertos en marketing son bastante relacionales, y sobresalen bastante más que otros profesionales de negocios en la dimensión de creatividad relacional, exhibiendo también niveles altos de liderazgo de equipos e influencia. Aunque no están en contacto directo con el usuario final, los buenos profesionales de marketing se interesan profundamente por los pensamientos y sentimientos de sus clientes. Los individuos hábiles en creatividad relacional tienden a ser muy empáticos, un importante activo psicológico para el marketing eficaz. El hecho de que el marketing sea una función orientada a los equipos puede explicar el elevado interés en la dimensión de liderazgo de equipos entre los ejecutivos de marketing de nuestra muestra.

CR LE I

## Gestión de ciencia y tecnología

Fieles al estereotipo, los ejecutivos del área de ciencia y tecnología de nuestra muestra tuvieron un desempeño en promedio más bajo en la dimensión de influencia que la del conjunto de profesionales de la empresa. Además, ninguna de las otras tres dimensiones relacionales es particularmente alta en este grupo. Por supuesto, algunos individuos dentro de la muestra pueden tener perfiles sustancialmente diferentes a los del promedio para ese grupo funcional.

## Negociaciones y acuerdos financieros

Constatamos que la mayoría de los profesionales de servicios financieros que trabajan en fusiones y adquisiciones, finanzas corporativas, trading, desarrollo de negocios, desarrollo corporativo y capital de riesgo sobresalen en influencia. Su interés en esta dimensión los diferencia de sus colegas del sector financiero que realizan funciones menos orientadas a lo relacional, como contabilidad, análisis financiero, análisis de capital y gestión de portafolios de inversión.

I

## Comunicación y relaciones públicas

Los profesionales de comunicación y relaciones públicas de nuestra muestra exhibieron, en promedio, una aptitud aún mayor que los especialistas de marketing en creatividad relacional, pero se ubicaron considerablemente más abajo en liderazgo de equipos. Lo anterior se debe a que estas funciones tienden a enfocarse más en las contribuciones individuales, mientras que el marketing involucra más el trabajo en equipo.

CR

minar si una persona posee creatividad relacional, comience pidiéndole que describa una campaña publicitaria, un eslogan o una imagen favorita, y que explique por qué le gustó tanto y la encontró tan efectiva. Además, pregúntele “¿Qué cree que motiva a la mayoría de las personas en la vida, y cómo puede una empresa valerse de esa motivación?” (la segunda parte de la pregunta es la que cuenta). A continuación puede usar preguntas como: “Si nuestra empresa quisiera entrar en el mercado X, ¿cómo posicionaría nuestro producto?” y “¿Cómo haría llegar nuestro mensaje a quienes toman las decisiones?”. Pida al candidato que describa algún momento en que estuviese “en una racha” (tan absorto en su trabajo que perdiera la noción del tiempo) y fíjese si menciona una tarea que demande un alto grado de creatividad relacional. Finalmente, pregunte qué otras carreras profesionales ha considerado. Las personas que sobresalen en esta dimensión acostumbran dar respuestas creativas u originales.

**Habilidades de liderazgo de equipos.** Las personas talentosas en esta área normalmente tienen una larga historia de involucramiento con grupos (por ejemplo, equipos deportivos, fraternidades o clubes sociales). Así que no olvide preguntar al candidato sobre sus actividades fuera del trabajo para saber si desempeña algún rol de liderazgo en ellas. Pídale también que describa su trabajo ideal. Indague detalles como con cuántas personas le gustaría interactuar y de qué manera. ¿Se ve esta persona a sí misma, por ejemplo, como CEO con cuatro jefes de división subordinados, o preferiría encabezar un equipo ejecutivo participativo? Acto seguido, pídale que describa la mejor operación de servicio al cliente que haya vivido, ya sea como empleado o como cliente. Observe si se emociona o no mientras habla. De hecho, preste mucha atención al grado general de energía y entusiasmo que la persona demuestra durante la conversación. ¿Es alguien que le inspira a usted a hacer un esfuerzo y dar lo mejor de sí? Si así fuera, la persona tiene un talento especial en la dimensión de liderazgo de equipos.

## Asignar correctamente las tareas

Idealmente, la mayoría de los grupos de trabajo debería incluir a personas con intereses en las cuatro dimensiones del trabajo interpersonal. Como directivo, es su responsabilidad hacer que eso suceda. Primero, observe si hay algún desequilibrio: por ejemplo, si toda su gente es fuerte en influencia (y sólo en influencia), tendrá una poderosa y eficiente máquina de negociación, pero una que relega a las personas con la misma rapidez con la que cierra acuerdos. Cuando todos los miembros del equipo comparten la misma orientación, tienden a reclutar a otras personas cor-

tadas con la misma tijera. Los recién llegados sólo refuerzan y amplifican la inclinación original del grupo, el que luego como un todo comienza a devaluar otras habilidades relacionales (“¡Nosotros, los influyentes, no queremos aquí a ningún facilitador interpersonal que nos moleste con sus ‘sentimientos!’”). Los grupos marcadamente desequilibrados tienden a desarrollar grandes puntos ciegos y a menospreciar las diferencias y contribuciones interpersonales.

Si su equipo no cubre ninguna de las cuatro dimensiones, probablemente está ignorando áreas cruciales del trabajo relacional. Para llenar los vacíos, conduzca una auditoría informal de sus reservas disponibles de talento interpersonal. Comience por sus subordinados directos y después extiéndase a toda la organización en busca de personas con las habilidades relacionales de las que carece su equipo. Tenga cuidado en no caer presa de los estereotipos y dejar pasar el talento oculto en los lugares más insospechados. Por ejemplo, conocemos a un vicepresidente de tecnologías de la información que sobresale en creatividad relacional, aun cuando su descripción de cargo no la requiere. Al tratar de llenar los vacíos en su equipo, la clave está en ir más allá de los títulos de los cargos para descubrir a los individuos detrás de ellos.

Dado que es imposible que usted conozca a todos los buenos facilitadores interpersonales, líderes de equipos y demás en su organización, tendrá que reclutar la ayuda de los otros directivos. Si son hábiles, los ejecutivos en áreas distintas de la suya estarán en condiciones de compartir este tipo de información con usted (y deberían hacerlo encantados). Las organizaciones realmente eficaces tienen fronteras relativamente permeables cuando se trata de transferencias internas que permitan ligar los intereses y habilidades de las personas con las necesidades de las diferentes funciones. Una organización tiene mucho que ganar desarrollando una norma cultural para compartir la información relativa a las motivaciones y talentos de los integrantes de diferentes grupos de trabajo.

Una vez terminada su búsqueda de talento relacional, es hora de formar un equipo con las habilidades relacionales requeridas para hacer el trabajo de la manera más eficaz. Puede reconfigurar los equipos, combinarlos, dividir grandes grupos en unidades de trabajo pequeñas y, por supuesto, introducir nuevos miembros para llenar los vacíos relacionales. Por ejemplo, en una empresa de entretenimiento con la que trabajamos, un grupo tenía dos personas sobresalientes en liderazgo de equipos. La superposición no era problemática dentro del grupo, pero había otro equipo en la organización que necesitaba urgentemente cubrir esa dimensión. Así que la empresa reasignó a una de las personas del primer grupo, que siguió prosperando pese a tener un integrante menos. El segundo

equipo, gracias a la nueva inyección de liderazgo de equipos, cobró un espectacular impulso.

Por supuesto, una auditoría de las reservas de talento disponibles en la empresa puede revelar la necesidad de buscar alguien fuera de la organización. En ese caso, asegúrese de hacer las preguntas que le ayudarán a evaluar los intereses relacionales y habilidades de cada candidato durante las entrevistas.

Si para compensar un grupo desequilibrado hace falta traer a alguien nuevo, sea de dentro o de fuera de la organización, usted querrá una persona con intereses y talentos no sólo en la dimensión que el grupo necesita (digamos, facilitación interpersonal), sino en también en una que el grupo ya posea (influencia, por ejemplo). Eso ayudará a que la persona sea aceptada más fácilmente. Usted también deberá apoyarla en aquellas tareas que no se relacionan con influencia. De lo contrario, existe un alto riesgo de que la persona sea marginada y fracase.

Hace varios años trabajamos con una división de una firma de consultoría de gestión que estaba, para todos los efectos, inmersa en un proceso de transformación. El director de recursos humanos de la división se había volcado totalmente hacia la facilitación interpersonal, en circunstancias de que lo que el grupo necesitaba era liderazgo de equipos e influencia. Por ende, los empleados no tenían incentivo para adherir al programa y para aceptar los cambios en la dirección y en la cultura. De hecho, hablar con el representante de recursos humanos sólo los exasperaba más. Tras varios meses de esta situación, llegó un nuevo director de recursos humanos con un estilo personal mucho más duro.

Aun cuando no esté lidiando con un equipo desalineado, usted debe asegurarse de que los intereses y talentos interpersonales de cada persona están ligados a sus funciones; no sea cosa que esos empleados decidan marcharse a otra empresa, posiblemente a un competidor. No estamos diciendo que será fácil. Pero no olvide que la ventaja competitiva de su organización radica en su gente. Y que, como directivo, su propia ventaja competitiva radica en su capacidad para extraer de esa gente el máximo posible.

## Recompensar el trabajo relacional

Premiamos aquello que reconocemos como valioso. Por desgracia, gran parte del trabajo relacional, y especialmente la facilitación interpersonal, pasa totalmente desapercibida. El resultado: lo que no está a la

vista, no entra en la cadena de recompensa.

Por ejemplo, en 1998, Joyce Fletcher, de Northeastern University, estudió el trabajo que los individuos hábiles en facilitación interpersonal realizan en las empresas. Tras acompañar a un grupo de ingenieros en sus actividades diarias, descubrió que sus esfuerzos relacionales rara vez eran apreciados. En el mejor de los casos, ese tipo de trabajo se considera innecesario, y en el peor, es visto como un obstáculo para el trabajo "real". De las cuatro dimensiones relacionales, la facilitación interpersonal es la que más se asocia con características femeninas y, quizás por ello, es la más susceptible de ser menospreciada. Piense por un momento: ¿quién no ha escuchado (o hecho) comentarios despectivos sobre personas de recursos humanos que hayan demostrado una inclinación un tanto



Si de pronto le dan ganas de contratar a un candidato independientemente de su talento, probablemente éste sea un maestro en la dimensión de **influencia**.

*excesiva* hacia esta dimensión?

Pero lo cierto es que las cuatro dimensiones del trabajo relacional contribuyen a los resultados de la empresa, tanto en términos de productividad como en atraer y retener a los empleados talentosos. La productividad se alimenta de la pasión; las personas trabajan más duro cuando sus actividades diarias les permiten canalizar sus intereses más profundos. Y buena parte de sus empleados puede contribuir significativamente a su organización desde esta esfera relacional.

Así como recompensamos lo que valoramos, las personas hacen aquello por lo que son recompensadas. Como ejecutivo y líder, su trabajo es no sólo reconocer y premiar a sus subordinados directos por su desempeño relacional, sino también asegurarse de que ellos hagan lo mismo con sus propios subordinados, y así sucesivamente en todos los niveles. Juzgue las contribuciones en estas cuatro áreas como parte formal de la evaluación de cada empleado. Dé a todos ellos un feedback directo y establezca de manera explícita que una porción de los aumentos y bonificaciones estará ligada a esa contribución (sin olvidar que no todos los puestos requieren un dominio de las cuatro áreas).

Otra alternativa es personalizar las recompensas no financieras que concede a sus empleados. Una persona con un fuerte interés en influencia, por ejemplo, probablemente asignará un alto valor a recompensas que



le permitan expresar directamente ese interés. Al margen de cuál sea la función formal de esa persona, intente amoldar su trabajo de forma que pueda ejercer influencia. Asimismo, encuentre tareas orientadas al trabajo en equipos para sus líderes de equipo, aunque pasen 95% de su tiempo frente a una computadora. Y reclute la ayuda de su facilitador interpersonal para entender la dinámica entre los miembros de su equipo. Aunque puede no ser fácil, intente hallar tareas creativas para asignar a la persona interesada en creatividad relacional. No estamos sugiriendo, sin embargo, que usted deba apartar a sus empleados de otras tareas. A medida que usted obtiene más de ellos, sus nuevas responsabilidades les darán más energía e interpretarán esto como una genuina recompensa; una victoria para usted y la organización, como también para ellos.

## Desarrollar habilidades relacionales

Su papel como ejecutivo es desafiar constantemente a su gente para que desarrollen todo su potencial. Pero no debe descuidar su propio crecimiento profesional. A continuación entregamos algunas sugerencias para potenciar las habilidades relacionales de cualquier persona, pero por claridad hemos orientado esta sección más en usted y su propio conjunto de habilidades.

Primero lo primero: no es necesario que usted se interese –o se destaque– en las cuatro dimensiones del trabajo interpersonal. La mayoría de las personas no lo hace. Pero sí es preciso que usted conozca su posición relativa en cada una de estas dimensiones, de manera de mejorar en aquellas áreas en las que tiene debilidades o de asegurarse de contar con personas cercanas en la organización a quienes recurrir en caso necesario.

Utilizando una herramienta de evaluación que hemos desarrollado en el curso de nuestra investigación (disponible en [www.careerleader.com/people](http://www.careerleader.com/people)), es posible realizar un sofisticado autoanálisis. Sus respuestas serán tabuladas inmediatamente y con total confidencialidad en la red, y recibirá indicadores sobre sus intereses relacionales generales y sobre su grado de interés en influencia, facilitación interpersonal, creatividad relacional y liderazgo de equipos.

Una vez que ya tenga una buena noción de su perfil relacional, dése un tiempo para analizar las funciones y tareas que ha desempeñado en los últimos dos años. ¿Qué perfil relacional le hubiera permitido un desempeño óptimo en cada situación? ¿Cuánto se asemeja ese perfil al suyo? ¿En qué ha sobresalido? ¿Ha interferido en su éxito una falta de interés o de capacidad en cualquiera de las cuatro dimensiones? ¿Ha podido compensar eso de alguna forma? ¿Cómo?

Ahora considere su posición actual. ¿Qué discrepan-

cias hay entre las exigencias de su cargo y su perfil? Piense en qué áreas su interés relacional podría ser mayor que el requerido por su puesto. Después de todo, la falta de oportunidades para expresar un fuerte interés puede ser una fuente importante de insatisfacción.

Finalmente, piense cuidadosamente en cuál podría ser su próxima posición, e incluso en la siguiente. ¿Cuáles serían las exigencias relacionales? ¿En qué se destacaría de manera natural y dónde probablemente enfrente los mayores problemas? Piense en cómo podría amoldar sus posiciones futuras para alinearlas de manera más estrecha con sus fortalezas relacionales. Si claramente tuviera que reforzar su capacidad en una dimensión en la que tiene poco interés, intente seguir los siguientes consejos para desarrollar las habilidades apropiadas.

### Influencia

- Lea sobre recientes maniobras políticas exitosas (tanto en un contexto público como empresarial), prestando atención a qué funcionó con qué tipo de personas.

- Elabore una tabla de “poder e influencia”. Enumere las personas en su entorno laboral más íntimo y trace líneas entre ellas para ilustrar sus relaciones. Use flechas para las direcciones de influencia, líneas punteadas para relaciones débiles, líneas onduladas para conflictos, y así sucesivamente.

- Identifique a personas con una especial habilidad en esta dimensión y estudie el modo en que operan. Lo que funciona para ellas no necesariamente funcionará para usted, pero puede ayudar a estimular su raciocinio.

- Practique sus habilidades de influencia en situaciones de bajo riesgo. Antes de modificar su comportamiento en el lugar de trabajo, podría sentirse más cómodo ensayando nuevas formas de interacción en un contexto social.

- Lea el libro *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*, de Dale Carnegie.

### Facilitación interpersonal

- No suponga que las demás personas están hechas igual que usted. Procure penetrar en sus mentes y en sus corazones. Vaya a [www.careerleader.com/rewards](http://www.careerleader.com/rewards) para una lista de recompensas que mucha gente considera motivadoras.

- Tome algunas notas sobre lo que parece importar a sus compañeros de trabajo, sus valores, el tipo de personas que les atraen y aquellas que parecen incomodarlos. Vea qué conclusiones puede extraer de esos detalles.

- Haga un seguimiento a las personas a lo largo del tiempo, buscando detectar tendencias sobre cuán comprometidos o entusiasmados parecen estar, cuán

positivos y optimistas aparentan ser, etcétera.

- Al igual que con la influencia, practique y desarrolle sus habilidades de facilitación interpersonal en entornos de bajo riesgo, como los contextos sociales.

- Hable con sus compañeros de tópicos no relacionados con el trabajo: pregunte sobre el partido de fútbol o la presentación artística de sus hijos. No tenga miedo a entablar conversaciones personales. Comentar a alguien que últimamente parece un poco deprimido será tomado por la otra persona probablemente como un signo de preocupación, y no de intromisión.

- Lea *La inteligencia emocional*, de Daniel Goleman. Vea también el capítulo “Taking Others’ Perspectives” de nuestro libro *The 12 Bad Habits That Hold Good People Back*.

### **Creatividad relacional**

- Observe algunos anuncios publicitarios, piense en los mercados a los están dirigidos y trate de ponerse en las mentes de sus creadores. Después, piense en lo que usted haría distinto.

- Practique la vieja y probada técnica del brainstorming para soltar su pensamiento creativo, tal como haría unos estiramientos antes de salir a correr.

- Fíjese en la forma en que los vendedores tratan de engancharlo para que compre sus servicios o productos, esté o no interesado en ellos. Observe qué tácticas tienen éxito y cuáles no. Piense por qué las tácticas que no funcionan con usted sí pueden ser eficaces con otros.

- Lea sobre personas que han efectuado grandes cambios a través de sus habilidades de creatividad relacional. Pueden ser líderes de negocios, figuras políticas, líderes religiosos u otros.

- Lea revistas especializadas en publicidad.

### **Liderazgo de equipos**

- Identifique en su organización al mejor exponente del liderazgo de equipos y obsérvelo en acción, aun cuando su estilo no coincida plenamente con el suyo (por ejemplo, la persona tal vez obtenga excelentes resultados “vitoreando” a su equipo, pero esa actitud podría ser tan ajena a su personalidad que la hace inviable. Aún así, por medio de la observación usted puede aprender una serie de estrategias entra las que elegir).

- Pida consejos directamente a la persona que está observando.

- Cuando forme un equipo, seleccione personas con diferentes puntos de vista y capacidades, y asegúrese de que se sientan cómodas desafiándolo. Su trabajo, entonces, será el de un controlador del tránsito de buenas ideas, y no el de un delegador de tareas o incluso un dictador.

- No tema seleccionar para su equipo a personas que saben más que usted. Uno de los mejores líderes de equipo con el que hemos trabajado admitía de buena

gana que todos los miembros de su grupo sabían más del negocio que él. Él decía: “Yo sé cómo reunir a estas personas, mantenerlas unidas y sacar de ellas su mejor trabajo”.


- Tome un curso o dos. Existe una gama de cursos para reforzar las habilidades de liderazgo de equipos.

- Lea el libro *The Wisdom of Teams*, de Jon Katzenbach y Douglas Smith.

Esté advertido, no obstante, de que desarrollar estas habilidades será como nadar contra corriente, porque sus esfuerzos no serán impulsados por un interés fundamental en las dimensiones propiamente tales. Seamos francos: si hasta ayer no estaba interesado en algo, es poco probable que la lectura de este artículo consiga despertar pasiones largamente dormidas.

Usted también debe ser honesto consigo mismo. Si las demandas relacionales de un puesto o de un camino de carrera de largo plazo exceden su capacidad para desarrollar las habilidades requeridas, usted debe hacer una de dos cosas: obtener la ayuda de colegas o asistentes para compensar sus deficiencias relacionales o, si este enfoque fracasa o es impracticable, replántese la conveniencia de aceptar el nuevo puesto o recorrer ese camino. Una gran brecha entre las demandas relacionales de una posición o carrera y la capacidad de satisfacer esa demanda puede desembocar en un colapso profesional, algo que ciertamente querrá evitar.

...

Muchos altos ejecutivos, enfocados en resultados más cuantificables e inmediatos, no están lo suficientemente atentos al trabajo relacional; especialmente a la actividad tras bastidores que fortalece los lazos dentro de un equipo y mantiene a los trabajadores motivados y productivos. Hemos observado más a fondo este tipo de trabajo, para que usted y sus empleados puedan comprender en qué roles destacarán y dónde contribuirán mejor a que el negocio prospere. Como líder, usted deberá tomar en cuenta las cuatro dimensiones relacionales cuando tome decisiones de contratación, asigne personas a equipos y proyectos, reconozca y recompense el desempeño y desarrolle las habilidades relacionales propias y ajenas. Tomar conciencia de esto es un elemento importante para mantener los proyectos e iniciativas por buen camino. Así que, la próxima vez que esté tentado de relegar el trabajo relacional a un segundo plano (y lo estará), recuerde que una estrategia de negocios es sólo tan buena como las personas que la ejecutan; y que, si no hay nadie para ejecutarla, el futuro no pintará nada bueno para usted. 

---

Reimpresión R0406E-E

Para pedidos, visite [www.hbrl.com](http://www.hbrl.com)