

Índice

Prólogo de José Ramón Pin	13
Introducción	17
01. ¿Por qué es tan difícil trabajar con personas?	19
Motivación	23
02. ¿Qué es la motivación y para qué sirve?	23
03. ¿Qué tipos de motivación existen?	24
04. ¿Qué puede hacer la empresa para motivar a sus empleados?	26
05. ¿Se comporta de forma distinta un trabajador dependiendo del tipo de motivación que tenga?	27
Equipos	31
06. ¿Cómo lograr que los equipos funcionen de forma efectiva?	31
07. ¿Cómo lograr que los equipos tengan un propósito común?	33
08. ¿Cómo lograr que los equipos trabajen de la forma que es necesaria?	35
09. ¿Qué roles deben estar presentes en un equipo?	36
10. ¿Cómo alinear a los «trabajadores estrella»?	38
Comunicación	41
11. ¿Cómo implementar una buena política de comunicación en la empresa?	41
12. ¿Qué rol deben jugar los sentimientos y emociones en la vida profesional?	42
Confianza	45
13. ¿Cómo fomentar la confianza en los equipos?	45
14. ¿Cómo recuperar la confianza cuando se pierde?	47
15. ¿Cómo puede ganarse rápidamente la confianza de su equipo un jefe que recién comienza?	49

Introducción

¿Por qué 99 respuestas? ¿Por qué no 100?

Mi decisión de hacer solo 99 respuestas es para aclarar desde el inicio que este es un libro *incompleto*.

Lo he dejado incompleto en primer lugar porque sería imposible responder *todas* las preguntas sobre cómo alinear las personas al negocio. En segundo lugar, el hecho de quedarme en 99 respuestas es una invitación a que pensemos juntos cuál sería *la pregunta que falta*.

Hay muchos y muy buenos libros sobre estrategia y capital humano. Admiro profundamente a muchos de sus autores. La mayoría de estos libros, sin embargo, están pensados para brindar respuestas profundas y bien fundamentadas, pero solamente a unas *pocas* preguntas.

Mi propuesta es diferente. Quiero dar respuesta breve y concreta a *muchas* preguntas. Cada respuesta está pensada para ayudar a un directivo que tiene un problema concreto y necesita una orientación para tomar una decisión en la vida real. Obviamente las respuestas no serán completas, no tendrán todos los matices ni aplicarán a todos los casos. Quienes quieran mayor profundidad o necesiten un mayor grado de detalle, al final del libro podrán encontrar referencias a artículos, capítulos, libros, que los podrán ayudar.

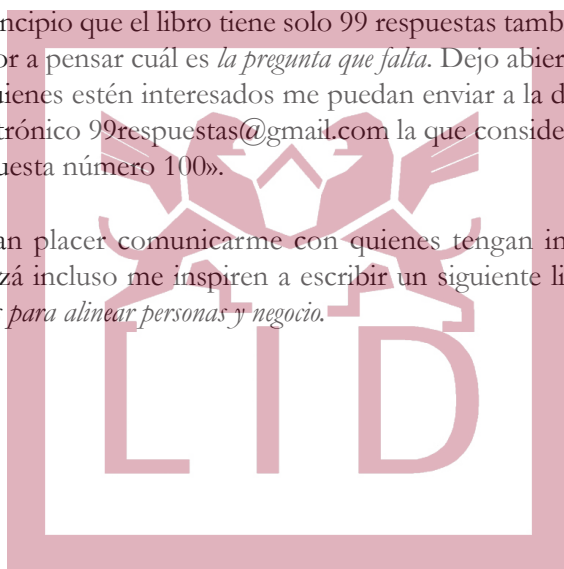
Las respuestas surgen en partes iguales de haber trabajado como académico por más de 20 años, investigando y brindando capacitación a empresarios y ejecutivos en algunas de las mejores escuelas de negocio de Latinoamérica, y también de mi experiencia práctica de trabajar

junto a esos mismos ejecutivos y empresarios como consultor y director de empresas.

Por eso quizá este libro camina por una delgada línea entre el rigor académico y la relevancia empresarial, y queriendo cubrir las dos, me puedo quedar sin ninguna. Soy consciente del riesgo que corro, y lo quiero correr. Así como el empresario y el directivo arriesgan al tomar decisiones de negocio, con este libro me arriesgo a ofrecer mis respuestas sin la «red de seguridad» que me darían las largas explicaciones, los matices y los ejemplos abundantes.

Decía al principio que el libro tiene solo 99 respuestas también para invitar al lector a pensar cuál es *la pregunta que falta*. Dejo abierta la puerta para que quienes estén interesados me puedan enviar a la dirección de correo electrónico 99respuestas@gmail.com la que consideran debería ser la «respuesta número 100».

Será un gran placer comunicarme con quienes tengan interés en el tema, y quizá incluso me inspiren a escribir un siguiente libro: '*Otras 99 respuestas para alinear personas y negocio*'.



1

¿Por qué es tan difícil trabajar con personas?

Esta quizá sea la pregunta que con más frecuencia recibo de empresarios, directivos y alumnos.

Independientemente de que les guste trabajar con personas, y por lo tanto les resulte *grato*, ninguno se anima a decir que es *fácil*.

Cuando intentamos encontrar el motivo de esa dificultad, es frecuente justificarla porque somos todos diferentes, tenemos expectativas distintas, cambiamos, las emociones nos afectan, miramos la realidad desde nuestra propia perspectiva, etc.

De todas formas, eso sería como decir: trabajar con personas es difícil porque *son personas*.

La materia prima de quien trabaja con personas es infinitamente más compleja que la de quien trabaja con cualquier otra materia prima, fundamentalmente porque las personas cambiamos, y somos *libres*: hacemos lo que queremos.

Por más complejo que sea trabajar con plutonio, una vez que se entiende cómo funciona, el plutonio no puede «no querer» someterse a los experimentos del científico, o cambiar de un día para el otro. Las personas sí.

Por si fuera poco, la persona humana tiene una dignidad especial, que exige un trato ético, lo que agrega un nivel adicional de dificultad a quienes deben liderar.

De todas formas, no acaba allí la complejidad de dirigir personas. Todos quienes lideran equipos tienen sobre su escritorio problemas que no

derivan necesariamente de que las personas que los conforman son «especiales».

Hay problemas que surgen porque se pagan salarios demasiado altos o demasiado bajos, porque no se puede seleccionar a la gente necesaria, porque no están bien definidas las responsabilidades de cada uno, porque las capacidades de cada uno no se ajustan al rol que ocupan en el equipo, porque no se ha sancionado a quien ha transgredido las normas, o porque somos incapaces de retener a los buenos trabajadores.

La organización (tenga o no fin de lucro) requiere para su correcto funcionamiento que sus procesos, sistemas y políticas sean diseñados e implementados correctamente, y ajustados a medida que cambian las circunstancias.

Separar estos dos ámbitos es crítico para poder solucionar los problemas de fondo. En numerosas oportunidades se intenta resolver el problema de un «trabajador problemático», cuando en realidad el problema de fondo es la definición de responsabilidades en la estructura del equipo, o se pretende retener a los buenos trabajadores a través de subirles el salario cuando en realidad lo que están buscando es proyección de carrera.

A través de las respuestas que iré dando en este libro pretendo orientar la acción de quienes tienen que resolver estos problemas, con la esperanza de que nuestras empresas sean más competitivas y sostenibles, y al mismo tiempo nuestros trabajadores estén más comprometidos y felices.