

DANIEL POSTERNAK

Ahora me toca a mí

Cómo liderar equipos



METRÓPOLIS
LIBROS

Daniel Posternak

Ahora me toca a mí

Cómo liderar equipos

METRÓPOLIS
LIBROS

A todos aquellos que son parte de un equipo.

Índice

Cubierta

Portada

Dedicatoria

Por qué escribí este libro

Sobre el autor

Prólogo, por Daniel Salvadori

Introducción

Primera parte. ¿Qué es un líder?

Capítulo 1 ¿Arriba se está solo?

Capítulo 2. ¿Cuál es mi estilo de liderazgo?

Capítulo 3. ¿Por qué trabajar en equipo?

Capítulo 4. Abracadabra: armemos un equipo en un día

Capítulo 5. Valores compartidos

Capítulo 6. ¿Qué es lo que quiere mi jefe?

Capítulo 7. ¿Cuál es el trabajo de cualquier director o gerente sénior?

Capítulo 8. Zoom in / zoom out

Capítulo 9. Cuello de botella

Capítulo 10. Del error al aprendizaje

Capítulo 11. El límite es el líder

Capítulo 12. Las piedras de la memoria

Segunda parte. ¿Qué hace falta para ser un equipo?

Capítulo 13. Rol y función no son lo mismo

Capítulo 14. Meta desafiante

Capítulo 15. Autoconocimiento y conocer-nos

Capítulo 16. Puesto versus persona

Capítulo 17. Confianza

Capítulo 18. ¿Por qué hacemos lo que hacemos?

Conexión con el propósito

Tercera parte. ¿Cómo se gestiona un equipo?

Capítulo 19. Dimensión individual y dimensión colectiva

Capítulo 20. Acuerdos operativos: la regla de speak up

Capítulo 21. ¿Cada cuánto, cómo y para qué reunirnos?

Capítulo 22. Lo que no está en agenda, no sucede

Capítulo 23. En Excel entra todo... menos las personas

Capítulo 24. Saber decir que no

Capítulo 25. Delegar: los tres rectángulos y los estándares compartidos

Capítulo 26. Entrada a boxes

Capítulo 27. Pedidos cruzados

Capítulo 28. La importancia del seguimiento

Capítulo 29. Teléfono Descompuesto

Capítulo 30. Disparen... apunten... ¡feedback!

Capítulo 31. Mensaje único

Capítulo 32. Celebrar y agradecer

Capítulo 33. Una cosa es llegar y otra, mantenerse

Bibliografía

Agradecimientos

Sobre este libro

Créditos

Por qué escribí este libro

En primer lugar, para compartir mi experiencia de más de 25 años trabajando con equipos. A la vez, porque veo sufrir a la gente que tiene jefes que no saben liderar. Y porque los libros que hay sobre el tema suelen ser teóricos, o desde un marco deportivo, o enfocados en un solo tema (“los cinco pasos para...”). Además, porque tanto en las universidades como en las empresas no se enseña a manejar equipos (salvo pocas excepciones). Y porque en las empresas, cuando las personas se destacan por hacer bien su trabajo “técnico”, estas son promovidas a puestos de mayor responsabilidad y les asignan gente a cargo, sin evaluar antes si poseen cualidades para dirigir y sin tener la menor idea de cómo liderar. Y para peor, las veo sufrir.

Por todas estas situaciones quise escribir un libro práctico, dinámico y lleno de ejemplos, dirigido a quienes tengan personas a cargo en organizaciones y empresas.

EL AUTOR

Sobre el autor

Daniel Posternak es licenciado en Psicología (Universidad de Buenos Aires). Posee un posgrado de Liderazgo y Coaching Organizacional (Universidad de Belgrano). Fue certificado como coach por Fred Kofman, y ha realizado estudios complementarios en Negociación Estratégica y Resolución de Conflictos. A lo largo de su carrera, se ha convertido en un especialista en el desarrollo de altos ejecutivos y de sus equipos. En 2018, junto con Gustavo Wurzel fundó WP Consultants (www.wpconsultants.com.ar), firma dedicada al desarrollo de ejecutivos y equipos, y a la búsqueda de sénior management. Desde octubre de 2019 es miembro de Executive Coaching Connections (ECC). Desde 2014 es *chair* en Vistage (www.vistage.com), donde coordina un grupo de 16 CEO (*Chiefs Executive Officers*).

Ha trabajado con compañías multinacionales en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Estados Unidos, España, México, Panamá y Uruguay.

Se desempeñó como docente en las Facultades de Psicología y de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, donde ha sido profesor adjunto de la materia

Conducción de Equipos de Trabajo en las carreras de
Administración de Empresas y Contador Público.

dap.posternak@gmail.com

Prólogo

A través de la historia han aparecido y desaparecido naciones y culturas, como así también compañías y sus productos. Para poder sobrevivir y prosperar, las compañías deben innovar y crear valor constantemente. Pero ¿cómo se hace eso? ¿Cómo se innova? ¿Cómo hace uno para mantenerse vigente?

Una compañía se compone de dos partes: productos y personas. Pero ¿cuál de los dos está en primer lugar? Personalmente, creo que lo más importante es la gente. Porque las personas apasionadas por lo que hacen, motivadas a ganar y felices en su entorno de trabajo crean valor para los accionistas. Aquellas organizaciones que mediante una innovación extraordinaria crearon un enorme valor para sus accionistas, tienen algo en común: todas se focalizaron en su gente.

En mi carrera profesional, he sido bendecido con la oportunidad de liderar equipos cada vez más grandes. Cuanto más ascendía, más me daba cuenta de que para “hacer mi trabajo”, debía confiar y apoyarme en otros, pero necesitaba saber cómo hacerlo. Daniel Posternak ha sido

una de las personas que me han enseñado cómo ser un mejor líder.

Ahora me toca a mí. Cómo liderar equipos no es un libro de *management* más, es un libro sobre relaciones humanas, de fácil lectura, con ejemplos simples y pragmáticos. Este libro provee un excelente conjunto de herramientas para todos. Ya sea que administre su pequeño negocio o sea el CEO de una gran compañía, usted interactuará, dirigirá o influenciará a personas. El libro de Daniel ciertamente lo ayudará a hacerlo mejor. Pero —lo más importante— no sólo le enseñará a ser un mejor *manager* sino también a ser una mejor persona.

DANIEL SALVADORI

Executive Vice President, Nutritional Products at Abbott

Introducción

¡Hola! En este libro te voy a contar de qué se trata el sano ejercicio de liderazgo. Y con él vamos a aprender a desarrollar y a crear equipos efectivos de trabajo. Lo que me propongo es conectarme con vos y que estas páginas te sean útiles, que te lleves algo que puedas aplicar en tu vida.

Desde muy joven, tuve la suerte de trabajar dirigiendo proyectos de educación no formal en instituciones socio-deportivas, donde realicé tareas de coordinación de grupos, campamentos, viajes de estudios, formación de líderes e instructores. Hoy veo la enorme responsabilidad que tenía y lo útil que me resulta haber tenido dicha experiencia.

Fui a la Escuela Superior de Comercio Carlos Pellegrini, un colegio secundario estatal de mucho prestigio. Cuando estaba en cuarto año falleció el padre de un compañero de la división. Los amigos más cercanos pasamos la noche acompañándolo. Al día siguiente teníamos examen de Física y obviamente no estábamos en condiciones de darlo. Cuando entró la profesora, y a pedido de mis compañeros, pedí la palabra, le conté lo que había sucedido y le solicité

que pospusiese el examen. Si bien ella tenía fama de “brava”, yo no tenía ninguna duda de que iba a comprender la situación y acceder a nuestro pedido. Lo último que hubiera esperado era un “no”. Y menos seguido de un “síntese y saquen una hoja”. Insistí con el pedido pero no logré ningún resultado.

Creeme, estaba desconcertado. No entendía su actitud, ni la de algunos de los alumnos que comenzaban a sacar las hojas. En ese momento me di cuenta de cómo una situación emocional puede afectar la parte operativa: dar un examen. Muchos años después aprendí por qué la profesora no había sido capaz de ponerse en nuestro lugar, entendernos y sentir compasión: ella tenía un modelo mental por el cual lo más importante era seguir con su cronograma.

¿A qué me refiero con **modelo mental**? A un concepto central para entender a las personas. Es la manera en que cada uno interpreta y da sentido a la realidad. No todos vemos lo mismo. Hay una frase que lo ilustra a la perfección: “No vemos las cosas como son sino como somos”.

Retomo la experiencia con la profesora. Para mi modelo mental, un docente trabaja con alumnos, a quienes les pasan cosas, y si bien el docente tiene como principal objetivo que los alumnos aprendan un contenido, esto no puede suceder a costa de perder de vista la dimensión humana, tan importante como el contenido mismo.

El final de la historia fue que me negué a realizar el examen. Producto de mi elección, no aprobé la materia y

tuve que rendir todo el contenido a fin de año. Lo sufrí, pero volvería a hacerlo sin dudarlo.

Esa experiencia fue sumamente importante para mí y tuvo mucho peso en cuanto a mi futuro. Fue allí cuando empecé a interesarme, a hacerme preguntas y a tratar de entender a las personas, la mente y el comportamiento humano. Por eso elegí como carrera la Psicología, cuya licenciatura obtuve en la Universidad de Buenos Aires.

Aquella profesora me enseñó que somos todos distintos y tenemos modelos mentales diferentes. En todo ámbito hay diferencias entre las personas, y las empresas no son la excepción. También allí hay problemas entre quienes trabajan y, como consecuencia, los resultados en los negocios no pueden ser los mismos. No es posible alcanzar buenos resultados en forma sostenible si las personas no coordinan acciones, si no hay escucha, si prevalecen los prejuicios, si algunos creen que lo que ven es la verdad absoluta. El desafío, entonces, es integrar lo humano y el negocio, no creer que las personas son máquinas que trabajan y que sólo tienen sentimientos en su vida privada.

Si cada persona tiene un modelo mental único, una manera única de darle sentido a lo que ve, como si fuera su propio idioma... Si las compañías están conformadas por individuos todos diferentes... Si dichos individuos deben coordinar acciones entre sí... entonces necesitamos trabajar juntos y conformar equipos donde logremos hablar el mismo idioma.

Necesitamos escucharnos y desarrollar estándares compartidos. De otro modo, estaremos perdiendo nuestro tiempo hablando pero sin entendernos, creyéndonos que cada uno tiene razón y es dueño de la verdad. Esa es la receta para fracasar.

Tras casi treinta años de trabajar con equipos, no concibo otra manera de operar más efectiva, que integre a las personas y que permita conseguir buenos resultados de manera sostenible en el tiempo que no sea la de **trabajar en equipo**.

En general, las personas que son buenas haciendo su trabajo técnico, de un día a otro son promocionadas y pasan a tener gente a su cargo, pero sin tener idea de cómo liderar un equipo. Son muy pocas las compañías que tienen una buena “escuela de *management*” interna. La mayoría de los directores y CEO fueron autodidactas o repitieron lo que hacía su jefe.

Con este libro quiero contribuir con todos aquellos que tengan un equipo a su cargo, compartiendo mi experiencia, ayudando a líderes en el manejo y el desarrollo de sus equipos.

Este no es un libro de teoría. En estas páginas encontrarás sólo un diez por ciento de algún marco conceptual y un noventa por ciento de ejemplos prácticos con diferentes líderes, equipos, empresas y culturas.

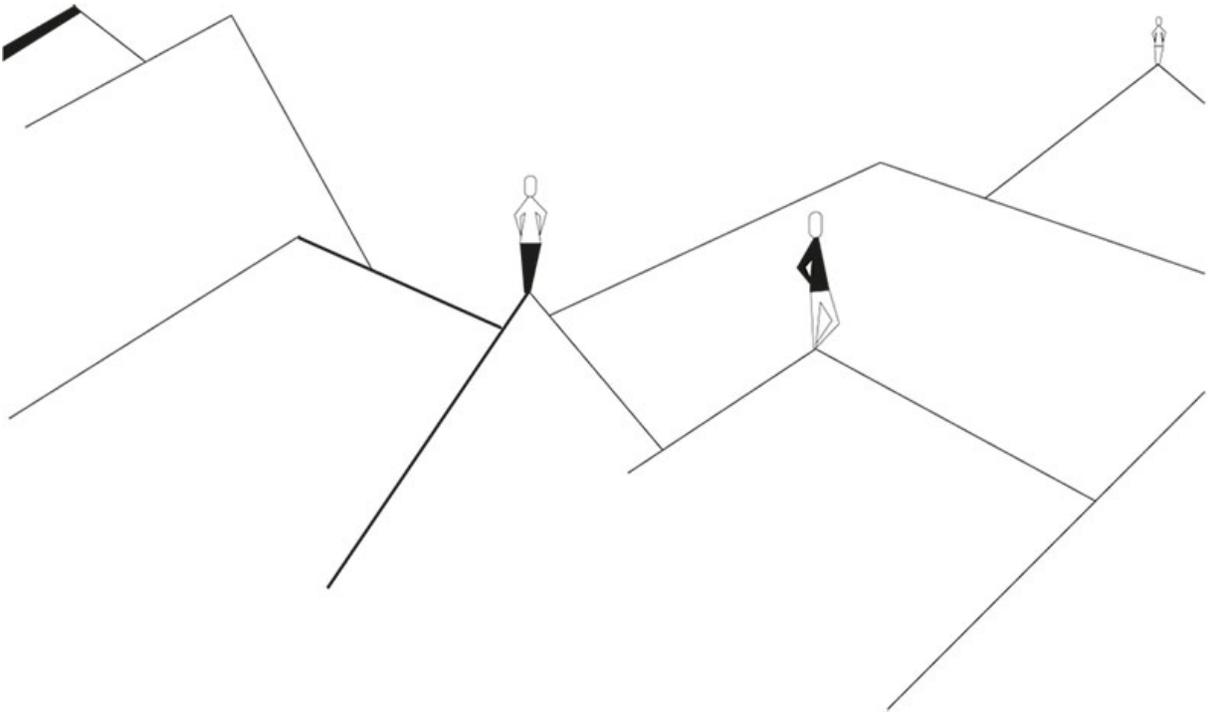
Si estás leyendo estas líneas, infiero que el tema te interesa. Te invito a recorrer juntos este libro, el cual — espero— te ayudará a armar y liderar un buen equipo.

PRIMERA PARTE

¿Qué es un líder?

CAPÍTULO 1

¿Arriba se está solo?



El aprendiz permanente

Muchos profesionales tienen el objetivo de crecer en la compañía hasta ocupar el puesto número uno del área o de la empresa. Llegan por su capacidad técnica, por su

experiencia. De todas maneras, uno nunca se encuentra del todo preparado, hasta que se está en la situación de liderar a otros. Y además, una cosa es llegar a la meta y otra es permanecer en ella. En este capítulo vamos a hablar de una particularidad que encuentro como tema en común en todos los *coachees* que ocupan el lugar del número uno: **el desafío de enfrentar la soledad.**

Es asombrosa la cantidad de ejecutivos que ocupan lugares soñados por miles de personas y a los que les cuesta poder vivir el día a día en sus puestos con mayor disfrute y tranquilidad. Para mostrarte la autoexigencia a la que se someten, quiero contarte un ejercicio que realizo sobre liderazgo en los programas de desarrollo profesional con gerentes y directores.



Les doy tres consignas:

- **Primera consigna:** hagamos una lista de líderes.
Las respuestas suelen ser nombres de famosos como Steve Jobs, Mahatma Gandhi, John F. Kennedy, la Madre Teresa, Bill Clinton, Angela Merkel, Nelson Mandela, Serena Williams, Emanuel Ginóbili, Bill Gates...
- **Segunda consigna:** hagamos una lista de los atributos de estos líderes. Los adjetivos y descripciones que pueden aparecer son: carismáticos, visionarios, emprendedores, genios, únicos, revolucionarios, distintos, brillantes, creativos, tenaces, perseverantes, motivadores, excelentes oradores, etcétera.
- **Tercera consigna:** ¿cuántos de ustedes, que son líderes de sus organizaciones, consideran que tienen al menos un 30% de los atributos de la lista que acaban de armar?

Aquí viene lo interesante: sólo dos o tres participantes, sobre veinte, levantan la mano, e incluso a veces ninguno.

Por algún motivo, el lugar del número uno está asociado a ser como Superman o algún tipo de superhéroe. El problema es que Superman... no existe.

Esta manera de pensar el liderazgo deja a los número uno en un lugar de autoexigencia no muy fácil de soportar, o al menos no sin consecuencias para la salud. La imagen del líder está sostenida a una creencia que no les permite mostrarse como son: personas normales con aciertos, desaciertos, temores, búsquedas, inseguridades, preguntas. Igual que vos, igual que yo.

El mostrarse como si fueran infalibles, que todo lo pueden, les implica un esfuerzo enorme y una mala utilización de su energía. Hay una tendencia a mostrarse “ganador”. Por ejemplo, si estuvieras mal, angustiado o preocupado, en lugar de sobreadaptarte para mostrarte como supuestamente los demás esperan que estés, que seas “el-que-todo-lo-puede”, sería mejor poder conectarte con tus propios sentimientos, preguntarte qué te pasa, elaborarlo, ver si necesitás pedir ayuda, en lugar de tapar tu estado con un maquillaje superficial. Las cosas son como son, nunca desperdicias tu energía: aceptate tal como estés.

Lamentablemente, hemos crecido y hemos sido educados en una sociedad en la que no está bien visto decir “no sé”, “necesito ayuda” o “solo no puedo”. Parece increíble que dividamos las etapas de la vida y dejemos relegado el aprendizaje a la infancia, a la gente joven o los empleados más *juniors*.

El mundo evoluciona a una velocidad asombrosa y nadie puede darse el lujo de tener una actitud arrogante de “sabelotodo”, de creer que no tiene nada que aprender. En contraposición, quien tiene la actitud de aprendiz permanente, quien mantiene vivo a su niño interior, con su curiosidad, sus ganas de seguir descubriendo, experimentando, tiene una ventaja competitiva enorme.

Un mensaje muy poderoso tiene lugar cuando el número uno transmite que él también tiene cosas que aprender, que hay permiso para crear y, por ende, para equivocarse dentro de términos razonables. Esto no sólo le quita autoexigencia sino que además invita al desarrollo, al crecimiento de las personas de la compañía y de la organización.

Boxes

Si comparamos el liderazgo con los equipos de Fórmula Uno, podemos decir que los autos son sometidos a grandes exigencias, ya que desarrollan velocidades superiores a 300 kilómetros por hora, pero no pueden hacerlo ilimitadamente. De tanto en tanto, deben parar y entrar a boxes. ¿Para qué? Para alinear, calibrar, consultar con sus ingenieros, reaprovisionarse de combustible y salir otra vez a la pista en mejores condiciones y con más chances de llegar a la meta.

En mi opinión, los líderes no tienen que estar ni correr solos. Vas a tener que parar de tanto en tanto y entrar a boxes. Y antes de que me digas “no tengo tiempo”, te

respondo: el día tiene 24 horas para todos. El tema es cómo y a qué vas a asignar tu tiempo. ¿A qué le vas a dar prioridad? Es una cuestión de estar más consciente para elegir cómo querés organizarte, trabajar y, en definitiva, vivir. El costo de no parar suele ser más alto que el de tomarse unos minutos para ordenarse.

¿Cómo podés entrar a boxes? Cada uno tiene que encontrar su manera de alinearse y de estar conectado con sus valores esenciales. Comparto con vos dos posibilidades. Una opción es el *coaching* individual. La otra es participar en un grupo de pares junto con otros líderes. En el *coaching*, en muchos casos trabajamos la autoconfianza, el no pretender mostrarnos perfectos, sabios ni imbatibles. Propiciamos encontrar y desarrollar el propio modelo de liderazgo y no uno construido como producto de idealizaciones de la sociedad. Creamos y gestionamos un estilo en el que, basados en la seguridad interna, no temas mostrarte vulnerable o desconociendo algo, en el que puedas operar con la actitud de un aprendiz, en el que la humildad pueda ser vista como un valor y no como algo frágil.

Para quienes prefieren el espacio compartido entre pares, hay múltiples formatos. Te cuento uno del que formo parte: Vistage, una organización estadounidense con sesenta años de historia en diferentes países. Su metodología consiste en armar grupos de números uno de empresas no competidoras entre sí. El grupo se reúne una vez al mes en una jornada de trabajo donde cada miembro plantea casos