

¿Es importante tu trabajo?

Preguntas y respuestas con Adam Grant

🕒 Leer 6 minutos

¿Quién lo pasaría peor si te fueras de tu trabajo? Según Adam Grant, tu respuesta es lo que le da sentido a tu trabajo. Psicólogo organizacional, autor y presentador del podcast WorkLife de TED, Grant pasa su tiempo intentado averiguar cómo hacer que el trabajo no sea «un asco». Trabajando y aprendiendo con múltiples organizaciones (de diversos sectores, incluso con astronautas), ha compartido con nosotros lo que ha aprendido sobre la construcción de confianza y cómo encontrar un sentido al trabajo.

360: En la actualidad se habla mucho sobre buscarle un sentido al trabajo. ¿Por qué cree usted que esto está en el foco de atención?

Adam Grant: Es evidente que la mayor motivación es sentir que tu labor influye positivamente en la vida de los demás. Si observamos las encuestas de principio de los 70 y del año 2.000 vemos que “tener un propósito” se encuentran entre las primeras.

360: Los equipos que intentan innovar deben estar dispuestos a cometer errores, ya que estos aportan confianza. Sin embargo, muchas organizaciones creen que la confianza se genera de otra forma. ¿Por qué?

AG: Estuve charlando con un equipo de astronautas que había estado en la Estación Espacial Internacional y con los expertos en liderazgo que los ayudaron en su formación. Todos me dijeron lo mismo, que la confianza no tiene que ver con cuánto te guste tu equipo sino con cuánto puedes confiar en tu equipo. No se trata de tener muchas cosas en común, provenir del mismo lugar o creer en las mismas cosas, sino de poder contar con que el otro es capaz de realizar un buen trabajo y hacerlo con el mayor interés y diligencia.

En el caso de aquel equipo de astronautas, de hecho habían estado enfrentados. Los estadounidenses estaban viajando a una estación espacial rusa. Tanto astronautas como cosmonautas habían estado en el ejército, habían vivido la Guerra Fría. Sin embargo, ahora se suponía que vivían juntos, trabajaban juntos y confiaban unos en otros. Esa confianza nace de la claridad de la misión. Surge en el pequeño espacio de vulnerabilidad que uno siente al asumir un riesgo y ve que la otra persona no lo perjudica.

360: ¿Las organizaciones hacen alguna cosa que le hagan pensar «esto no va a funcionar»?

AG: Una de las cosas que me pone muy nervioso es el número de actividades de «team building» que hace la gente. Son muy superficiales. Se celebran torneos, encuentros o partidos de ping pong, pero el problema es que las personas no se mezclan realmente en estos encuentros. La mayoría se junta con personas similares a ellas que ya conocen. Tampoco tienen que superar ningún desafío juntos. ¿Qué es lo que realmente se aprende sobre la confianza en los demás cuando todo es sencillo y entretenido?

«La confianza no tiene que ver con cuánto te guste tu equipo, sino con cuánto puedas confiar en él».

360: Si ese no es el enfoque correcto, ¿cómo se genera entonces la confianza?

AG: Si se quiere generar confianza, realmente hay que ponerse serio. En lugar de hacer algo sencillo y divertido, hay que trabajar de verdad con un grupo de personas para resolver problemas complicados importantes. Una vez forjado el vínculo de confianza hay, que poner a prueba el carácter y ver cómo son realmente las personas en situaciones que no son precisamente las más placenteras. Es lo que ocurre cuando se está creando algo o intentando resolver un problema juntos.

360: ¿Qué mensaje cree que transmite el espacio de trabajo a los trabajadores?

AG: El diseño de la oficina afecta enormemente cuando se trata de enviar señales sobre la jerarquía. No sé usted, pero si yo dirijo una organización no quiero permanecer escondido en una esquina dentro de mi propio terreno. Quiero estar en el centro, donde esté la acción. Cuando visitamos una empresa con una planta aparte para los ejecutivos, cada uno de ellos con su propia oficina, parece como si estuviéramos dentro de un laberinto. Si uno tiene una idea, ¿cómo hace para trasladarla a alguien que podría ponerla en práctica?

Eso no quiere decir que yo sea un ferviente defensor de las oficinas abiertas, que a menudo siembran terror entre los introvertidos. Creo que existe un punto intermedio. Nuestros líderes deberían sentarse en el mismo territorio común en el que estén las personas que trabajan con ellos, pero también deberíamos dar a todos la oportunidad de poder cerrar la puerta cuando necesiten concentrarse.

360: Las personas buscan distintos espacios para trabajar pero, al mismo tiempo, las organizaciones les piden que se reúnan para resolver grandes problemas. ¿Cómo se afronta ese conflicto?

AG: Creo que la clave es el equilibrio. Se elaboró un metaanálisis de todos los estudios que analizaban el impacto del trabajo a distancia. Este reveló que, si bien las personas podían reunirse durante una parte de la semana, era bueno para ellas trabajar de forma independiente durante el resto de la misma. He oído a algunos directivos decir: «¿Cómo puedo controlarlos y asegurarme de que estén trabajando?». Mi respuesta es: «Si necesitas hacer eso es que has fracasado como directivo, ya que lo que deberían sentir es que su trabajo es lo suficientemente importante y motivador como para desear realizarlo».

360: ¿Qué es lo que más le ha sorprendido de todas las organizaciones en las que ha trabajado?

AG: Una de las cosas que más me sorprende es la que tiene que ver con el estatus. Generalmente las personas que alcanzan cierto nivel son las que están más inseguras de su propio estatus. Estar en una oficina de un rincón no quiere decir que hayas alcanzado un estatus; es señal de que aún buscas desesperadamente una posición, en lugar de sentir que no la necesitas. He visto incluso alguno de estos casos en mi propia carrera académica cuando un profesor pide a sus alumnos que lo llamen «Profesor» y su apellido, en lugar de por su nombre de pila. ¿Por qué tiene uno que ampararse en un título para mostrar estatus? ¿Por qué no ganarlo mejor con respeto? Deberíamos hablarnos unos a otros a un nivel personal en vez de intentar crear esa extraña distancia profesional que parece que pusiese a las personas en un pedestal inalcanzable.