

<p>Margaret Heffernan: Why it's time to forget the pecking order at work</p>	<p>Para ser competitivos es mejor no promover la competitividad, Margaret Heffernan nos ilumina sobre liderazgo, trabajo en equipo y productividad</p>
<p>00:11 An evolutionary biologist at Purdue University named William Muir studied chickens. He was interested in productivity -- I think it's something that concerns all of us -- but it's easy to measure in chickens because you just count the eggs. (Laughter) He wanted to know what could make his chickens more productive, so he devised a beautiful experiment. Chickens live in groups, so first of all, he selected just an average flock, and he let it alone for six generations. But then he created a second group of the individually most productive chickens -- you could call them superchickens -- and he put them together in a superflock, and each generation, he selected only the most productive for breeding.</p>	<p>00:11 Un biólogo evolutivo en la Universidad de Purdue llamado William Muir, estudió las gallinas. Le interesaba la productividad --creo que es algo que nos concierne a todos-- pero es fácil de medir en gallinas porque es simplemente contar los huevos. (Risas) Quería saber lo que podría hacer más productivas a sus gallinas, y para ello ideó un hermoso experimento. Las gallinas viven en grupos, por eso ante todo, eligió un grupo promedio, y lo dejó solo durante 6 generaciones. Pero luego creó un segundo grupo de gallinas que en forma individual eran las más productivas --llamémoslas supergallinas-- y las puso juntas en un supergrupo, y en cada generación, seleccionó solo las más productivas para la cría.</p>
<p>00:56 After six generations had passed, what did he find? Well, the first group, the average group, was doing just fine. They were all plump and fully feathered and egg production had increased dramatically. What about the second group? Well, all but three were dead. They'd pecked the rest to death. (Laughter) The individually productive chickens had only achieved their success by suppressing the productivity of the rest.</p>	<p>00:56 Pasadas 6 generaciones, ¿qué encontró? Bueno, al primer grupo, el grupo promedio, le iba bien. Todas estaban regordetas y totalmente emplumadas y la producción de huevos había aumentado drásticamente. ¿Y el segundo grupo? Bueno, murieron todas menos tres. Picotearon al resto hasta la muerte. (Risas) las gallinas que individualmente eran productivas solo lograban éxito suprimiendo la productividad del resto.</p>
<p>01:29 Now, as I've gone around the world talking about this and telling this story in all sorts of organizations and companies, people have seen the relevance almost instantly, and they come up and they say things to me like, "That superflock, that's my company." (Laughter) Or, "That's my country." Or, "That's my life."</p>	<p>01:29 Ahora, conforme he ido por el mundo hablando de esto y contando esta historia en todo tipo de organizaciones y empresas, la gente ha visto la relevancia casi al instante, y vienen y me dicen cosas como: "Ese supergrupo es mi empresa". (Risas) O, "Así es mi país". O, "Esa es mi vida".</p>
<p>01:51 All my life I've been told that the</p>	<p>01:51 Toda la vida me han dicho que</p>

<p>way we have to get ahead is to compete: get into the right school, get into the right job, get to the top, and I've really never found it very inspiring. I've started and run businesses because invention is a joy, and because working alongside brilliant, creative people is its own reward. And I've never really felt very motivated by pecking orders or by superchickens or by superstars. But for the past 50 years, we've run most organizations and some societies along the superchicken model. We've thought that success is achieved by picking the superstars, the brightest men, or occasionally women, in the room, and giving them all the resources and all the power. And the result has been just the same as in William Muir's experiment: aggression, dysfunction and waste. If the only way the most productive can be successful is by suppressing the productivity of the rest, then we badly need to find a better way to work and a richer way to live. (Applause)</p>	<p>salimos adelante compitiendo: yendo a la escuela correcta, al trabajo correcto, llegando a la cima, y en realidad nunca lo encontré muy inspirador. Empecé a administrar empresas porque la inventiva es una alegría, y porque trabajar junto a personas brillantes y creativas es en sí una recompensa. Nunca me han motivado demasiado las jerarquías, las supergallinas, ni las superestrellas. Pero en los últimos 50 años, hemos administrado la mayoría de las organizaciones y algunas sociedades con el modelo de la supergallina. Hemos dado por hecho que el éxito se logra seleccionado superestrellas, a los hombres más brillantes de la sala, o en ocasiones las mujeres, y dándoles todos los recursos y todo el poder. Y el resultado ha sido el mismo del experimento de William Muir: agresión, mal funcionamiento y despilfarro. Si la única forma de que el más productivo tenga éxito es suprimiendo la productividad del resto, realmente tenemos que encontrar una mejor manera de trabajar y una manera más rica de vivir. (Aplausos)</p>
<p>03:09 So what is it that makes some groups obviously more successful and more productive than others? Well, that's the question a team at MIT took to research. They brought in hundreds of volunteers, they put them into groups, and they gave them very hard problems to solve. And what happened was exactly what you'd expect, that some groups were very much more successful than others, but what was really interesting was that the high-achieving groups were not those where they had one or two people with spectacularly high I.Q. Nor were the most successful groups the ones that had the highest aggregate I.Q. Instead, they had three characteristics, the really successful teams. First of all, they showed high degrees of social sensitivity to each other. This is measured by something called the Reading the Mind in the Eyes Test. It's</p>	<p>03:09 ¿Qué hace a algunos grupos obviamente más exitosos y más productivos que otros? Bueno, un equipo del MIT ha investigado ese tema. Convocaron a cientos de voluntarios, los pusieron en grupos, y les dieron problemas muy difíciles para resolver. Y ocurrió exactamente lo esperado, que algunos grupos tuvieron mucho más éxito que otros, pero lo realmente interesante fue que los grupos de alto rendimiento no fueron los que tenían una o dos personas con coeficientes intelectuales altísimos. Tampoco fueron los grupos con la suma de coeficientes intelectuales más alta. En cambio, los equipos realmente exitosos tenían tres características. Primero, mostraban un alto grado de sensibilidad social mutua. Esto se mide con algo llamado prueba de lectura de la mente en los ojos. Es ampliamente considerada</p>

<p>broadly considered a test for empathy, and the groups that scored highly on this did better. Secondly, the successful groups gave roughly equal time to each other, so that no one voice dominated, but neither were there any passengers. And thirdly, the more successful groups had more women in them. (Applause) Now, was this because women typically score more highly on the Reading the Mind in the Eyes Test, so you're getting a doubling down on the empathy quotient? Or was it because they brought a more diverse perspective? We don't really know, but the striking thing about this experiment is that it showed what we know, which is some groups do better than others, but what's key to that is their social connectedness to each other.</p>	<p>como prueba para la empatía, y a los grupos que puntuaron más alto en esto, les fue mejor. Segundo, los grupos exitosos dieron aproximadamente el mismo tiempo a todos, así ninguna voz dominó, pero tampoco hubo pasajeros. Y tercero, los grupos más exitosos tenían más mujeres. (Aplausos) Ahora, ¿será que las mujeres por lo general puntúan más alto en las pruebas de lectura de la mente en los ojos y por eso duplicaron el cociente de empatía? ¿O porque aportaron una perspectiva más diversa? No lo sabemos bien, pero lo llamativo de este experimento fue que mostró lo que ya sabemos : a algunos grupos les va mejor que a otros, pero el factor clave es su conexión social entre pares.</p>
<p>04:54 So how does this play out in the real world? Well, it means that what happens between people really counts, because in groups that are highly attuned and sensitive to each other, ideas can flow and grow. People don't get stuck. They don't waste energy down dead ends.</p>	<p>04:54 ¿Qué significa esto en el día a día? Bueno, significa que realmente importa lo que ocurre entre las personas, porque en los grupos que tienen alta sintonía y sensibilidad mutua, las ideas fluyen y prosperan. Las personas no se estancan, no derrochan energía en callejones sin salida.</p>
<p>05:13 An example: Arup is one of the world's most successful engineering firms, and it was commissioned to build the equestrian center for the Beijing Olympics. Now, this building had to receive two and a half thousand really highly strung thoroughbred horses that were coming off long-haul flights, highly jet-lagged, not feeling their finest. And the problem the engineer confronted was, what quantity of waste to cater for? Now, you don't get taught this in engineering school -- (Laughter) -- and it's not really the kind of thing you want to get wrong, so he could have spent months talking to vets, doing the research, tweaking the spreadsheet. Instead, he asked for help and he found someone who had designed the Jockey Club in New York. The problem</p>	<p>05:13 Por ejemplo: Arup es una de las firmas de ingeniería más exitosas del mundo, y le encargaron construir un centro ecuestre para los JJ.OO. de Beijing. Este edificio tenía que recibir 2500 caballos pura sangre realmente muy nerviosos que venían de vuelos de larga distancia, con mucho jet lag, y que no estaban en su mejor momento. Los ingenieros enfrentaron este problema: ¿qué cantidad de desechos atender? No enseñan esto en la facultad de ingeniería (Risitas) y no es el tipo de cosas en las que uno quisiera equivocarse, podría haber pasado meses hablando con veterinarios, investigando, ajustando la hoja de cálculo. En vez de eso, pidió ayuda y encontró a alguien que había diseñado el Jockey Club de Nueva York. El problema se resolvió</p>

<p>was solved in less than a day. Arup believes that the culture of helpfulness is central to their success.</p>	<p>en menos de un día. Arup cree que la cultura de la ayuda es central para su éxito.</p>
<p>06:14 Now, helpfulness sounds really anemic, but it's absolutely core to successful teams, and it routinely outperforms individual intelligence. Helpfulness means I don't have to know everything, I just have to work among people who are good at getting and giving help. At SAP, they reckon that you can answer any question in 17 minutes. But there isn't a single high-tech company I've worked with that imagines for a moment that this is a technology issue, because what drives helpfulness is people getting to know each other. Now that sounds so obvious, and we think it'll just happen normally, but it doesn't. When I was running my first software company, I realized that we were getting stuck. There was a lot of friction, but not much else, and I gradually realized the brilliant, creative people that I'd hired didn't know each other. They were so focused on their own individual work, they didn't even know who they were sitting next to, and it was only when I insisted that we stop working and invest time in getting to know each other that we achieved real momentum.</p>	<p>06:14 Lo de ayuda suena algo endeble, pero es absolutamente medular para los equipos de éxito, y supera a diario a la inteligencia individual. Ayudar implica que no tengo que saberlo todo, solo tengo que trabajar con personas que saben dar y recibir ayuda. En SAP calculan que pueden responder cualquier pregunta en 17 minutos. Pero no es la única empresa de alta tecnología con la que he trabajado que imagina por un momento que se trata de un problema de tecnología, porque lo que mueve a la ayuda es que la gente se conozca. Suena muy obvio, y pensamos que se dará naturalmente, pero no es así. Cuando gestionaba mi primera empresa de software, me di cuenta de que estábamos estancados. Había mucha fricción, pero no mucho más, y me fui dando cuenta de que las personas brillantes que contraté no se conocían entre ellos. Estaban tan concentrados en su trabajo individual, que ni sabían a quién tenían al lado, y fue entonces que insistí en que dejáramos de trabajar e invirtiéramos tiempo en conocernos unos a otros y que tomáramos impulso de verdad.</p>
<p>07:35 Now, that was 20 years ago, and now I visit companies that have banned coffee cups at desks because they want people to hang out around the coffee machines and talk to each other. The Swedes even have a special term for this. They call it fika, which means more than a coffee break. It means collective restoration. At Idexx, a company up in Maine, they've created vegetable gardens on campus so that people from different parts of the business can work together and get to know the whole business that way. Have they all gone mad? Quite the opposite -- they've figured out that when</p>	<p>07:35 Eso fue hace 20 años, y ahora visito empresas que han prohibido las tazas de café en los escritorios porque quieren que la gente se reúna en torno a la máquina de café para conversar. Los suecos tienen un término especial para esto. Lo llaman "fika", que significa más que una pausa para el café. Significa "restauración colectiva". En Idexx, una empresa de Maine, han creado huertos en el campus para que las personas de diferentes áreas del negocio puedan trabajar juntos y conocer así todo el negocio. ¿Se han vuelto locos? Todo lo contrario; han advertido que cuando la cosa se complica,</p>

<p>the going gets tough, and it always will get tough if you're doing breakthrough work that really matters, what people need is social support, and they need to know who to ask for help. Companies don't have ideas; only people do. And what motivates people are the bonds and loyalty and trust they develop between each other. What matters is the mortar, not just the bricks.</p>	<p>y siempre se complicará, si uno hace un trabajo disruptivo que realmente importa, las personas necesitan soporte social, y tienen que saber a quién pedir ayuda. Las empresas no tienen ideas; solo las personas las tienen. Y lo que motiva a las personas son los lazos, la lealtad, y la confianza que desarrollan unos con otros. Importa el mortero, no solo los ladrillos.</p>
<p>08:45 Now, when you put all of this together, what you get is something called social capital. Social capital is the reliance and interdependency that builds trust. The term comes from sociologists who were studying communities that proved particularly resilient in times of stress. Social capital is what gives companies momentum, and social capital is what makes companies robust. What does this mean in practical terms? It means that time is everything, because social capital compounds with time. So teams that work together longer get better, because it takes time to develop the trust you need for real candor and openness. And time is what builds value. When Alex Pentland suggested to one company that they synchronize coffee breaks so that people would have time to talk to each other, profits went up 15 million dollars, and employee satisfaction went up 10 percent. Not a bad return on social capital, which compounds even as you spend it. Now, this isn't about chumminess, and it's no charter for slackers, because people who work this way tend to be kind of scratchy, impatient, absolutely determined to think for themselves because that's what their contribution is. Conflict is frequent because candor is safe. And that's how good ideas turn into great ideas, because no idea is born fully formed. It emerges a little bit as a child is born, kind of messy and confused, but full of possibilities. And it's only through the generous contribution, faith and challenge that they achieve their potential. And that's what</p>	<p>08:45 Cuando juntamos todo esto, tenemos algo llamado capital social. El capital social es la dependencia y la interdependencia que genera confianza. El término viene de los sociólogos que estudiaban las comunidades que eran resistentes en momentos de estrés. El capital social es lo que da impulso a las empresas, el capital social es lo que hace robustas a las empresas. ¿Qué significa esto en la práctica? Significa que el tiempo lo es todo, porque el capital social se compone con el tiempo. A los equipos que trabajan juntos más tiempo, les va mejor porque lleva tiempo desarrollar la confianza necesaria para llegar a la franqueza y la apertura. El tiempo construye valor. Cuando Alex Pentland le sugirió a una empresa que sincronice las pausas para el café para que las personas puedan conversar las ganancias subieron USD 15 millones, y la satisfacción de los empleados subió un 10 %. No es un mal retorno sobre el capital social, y se compone conforme lo gastas. Pero no se trata de camaradería, ni de incentivar vagos, porque las personas que trabajan así suelen ser un poco ásperas, impacientes, absolutamente determinadas a pensar por sí mismas porque esa es su contribución. El conflicto es frecuente porque la franqueza está a salvo. Y así las buenas ideas se vuelven grandes ideas, porque ninguna idea nace ya formada del todo. Emerge un poco como nace un niño, en el caos y la confusión, pero pleno de posibilidades. Y solo gracias a la contribución generosa, la fe y el desafío es que logran su potencial. Eso es lo que</p>

social capital supports.	apoya el capital social.
<p>11:00 Now, we aren't really used to talking about this, about talent, about creativity, in this way. We're used to talking about stars. So I started to wonder, well, if we start working this way, does that mean no more stars? So I went and I sat in on the auditions at the Royal Academy of Dramatic Art in London. And what I saw there really surprised me, because the teachers weren't looking for individual pyrotechnics. They were looking for what happened between the students, because that's where the drama is. And when I talked to producers of hit albums, they said, "Oh sure, we have lots of superstars in music. It's just, they don't last very long. It's the outstanding collaborators who enjoy the long careers, because bringing out the best in others is how they found the best in themselves." And when I went to visit companies that are renowned for their ingenuity and creativity, I couldn't even see any superstars, because everybody there really mattered. And when I reflected on my own career, and the extraordinary people I've had the privilege to work with, I realized how much more we could give each other if we just stopped trying to be superchickens. (Laughter) (Applause) Once you appreciate truly how social work is, a lot of things have to change. Management by talent contest has routinely pitted employees against each other. Now, rivalry has to be replaced by social capital. For decades, we've tried to motivate people with money, even though we've got a vast amount of research that shows that money erodes social connectedness. Now, we need to let people motivate each other. And for years, we've thought that leaders were heroic soloists who were expected, all by themselves, to solve complex problems. Now, we need to redefine leadership as an activity in which conditions are created in which everyone can do their most</p>	<p>11:00 Pero no solemos hablar de esto, sobre el talento, sobre creatividad, de esta manera. Solemos hablar de estrellas. Por eso empecé a preguntarme: si empezamos a trabajar así, ¿implica el fin de las estrellas? Y fui a las audiciones en la Real Academia de Arte Dramático de Londres. Y allí vi algo que me sorprendió, porque los profesores no buscaban pirotecnia individual. Buscaban lo que ocurría entre los estudiantes, porque en eso yace el drama. Y hablando con productores de álbumes exitosos, me dijeron: "Claro, tenemos muchas superestrellas de la música. pero no perduran demasiado. Solo los colaboradores destacados disfrutaban de largas carreras, porque sacando lo mejor de los otros es como encuentran lo mejor en ellos". Y cuando fui a visitar empresas célebres por su ingenio y creatividad, no encontré superestrellas, porque todos allí importaban. Y al reflexionar sobre mi propia carrera, y las personas extraordinarias con las que tuve el privilegio de trabajar, me di cuenta de cuánto más podríamos darnos mutuamente si dejáramos de tratar de ser supergallinas. (Risas) (Aplausos) Una vez que uno aprecia de verdad cómo es el trabajo social, muchas cosas tienen que cambiar. La gestión por concurso de talentos ha enfrentado de manera rutinaria a los empleados unos contra otros. La rivalidad tiene que ser reemplazada por el capital social. Durante décadas, hemos intentado motivar a las personas con dinero, a pesar de contar con gran cantidad de investigación que muestra que el dinero erosiona la conexión social. Ahora, tenemos que dejar que las personas motiven a los demás. Durante años, pensamos que los líderes eran héroes solitarios y se esperaba que por sí mismos, resolvieran problemas complejos. Tenemos que redefinir el liderazgo como una actividad en la que se crean las condiciones para que cada uno pueda</p>

<p>courageous thinking together.</p>	<p>brindar el pensamiento más valiente, juntos.</p>
<p>13:35 We know that this works. When the Montreal Protocol called for the phasing out of CFCs, the chlorofluorocarbons implicated in the hole in the ozone layer, the risks were immense. CFCs were everywhere, and nobody knew if a substitute could be found. But one team that rose to the challenge adopted three key principles. The first was the head of engineering, Frank Maslen, said, there will be no stars in this team. We need everybody. Everybody has a valid perspective. Second, we work to one standard only: the best imaginable. And third, he told his boss, Geoff Tudhope, that he had to butt out, because he knew how disruptive power can be. Now, this didn't mean Tudhope did nothing. He gave the team air cover, and he listened to ensure that they honored their principles. And it worked: Ahead of all the other companies tackling this hard problem, this group cracked it first. And to date, the Montreal Protocol is the most successful international environmental agreement ever implemented.</p>	<p>13:35 Sabemos que eso funciona. Cuando el Protocolo de Montreal llamó a la eliminación gradual de los CFC, los clorofluorocarbonos implicados en el agujero en la capa de ozono, los riesgos eran inmensos. Los CFC estaban por doquier, y nadie sabía si se podía encontrar un sustituto. Pero un equipo que aceptó el reto adoptó 3 principios clave. El primero fue el jefe de ingeniería, Frank Maslen, que dijo: no habrá estrellas en este equipo. Necesitamos a todos. Todo el mundo tiene una perspectiva válida. Segundo, trabajamos con una norma única: lo mejor imaginable. Y tercero, le dijo a su jefe, Geoff Tudhope, que tenía que alejarse, porque sabía lo perjudicial que puede ser el poder. Esto no significó que Tudhope no hiciera nada. Le dio cobertura al equipo, y escuchaba para garantizar que honraban sus principios. Funcionó: Por delante de otras empresas que abordaron este difícil problema, este grupo lo hizo primero. Hasta la fecha, el Protocolo de Montreal es el acuerdo ambiental de mayor éxito internacional implementado en la historia.</p>
<p>15:00 There was a lot at stake then, and there's a lot at stake now, and we won't solve our problems if we expect it to be solved by a few supermen or superwomen. Now we need everybody, because it is only when we accept that everybody has value that we will liberate the energy and imagination and momentum we need to create the best beyond measure.</p>	<p>15:00 Había mucho en juego entonces, y hay mucho en juego ahora, y no resolveremos nuestros problemas si esperamos que sea resuelto por unos pocos superhombres o supermujeres. Necesitamos a todos, porque solo cuando aceptemos que todos tenemos un valor será cuando liberaremos la energía, la imaginación y el impulso necesarios para crear lo mejor inconmensurable.</p>
<p>15:34 Thank you. 15:37 (Applause)</p>	<p>15:34 Gracias. 15:35 (Aplausos)</p>

