

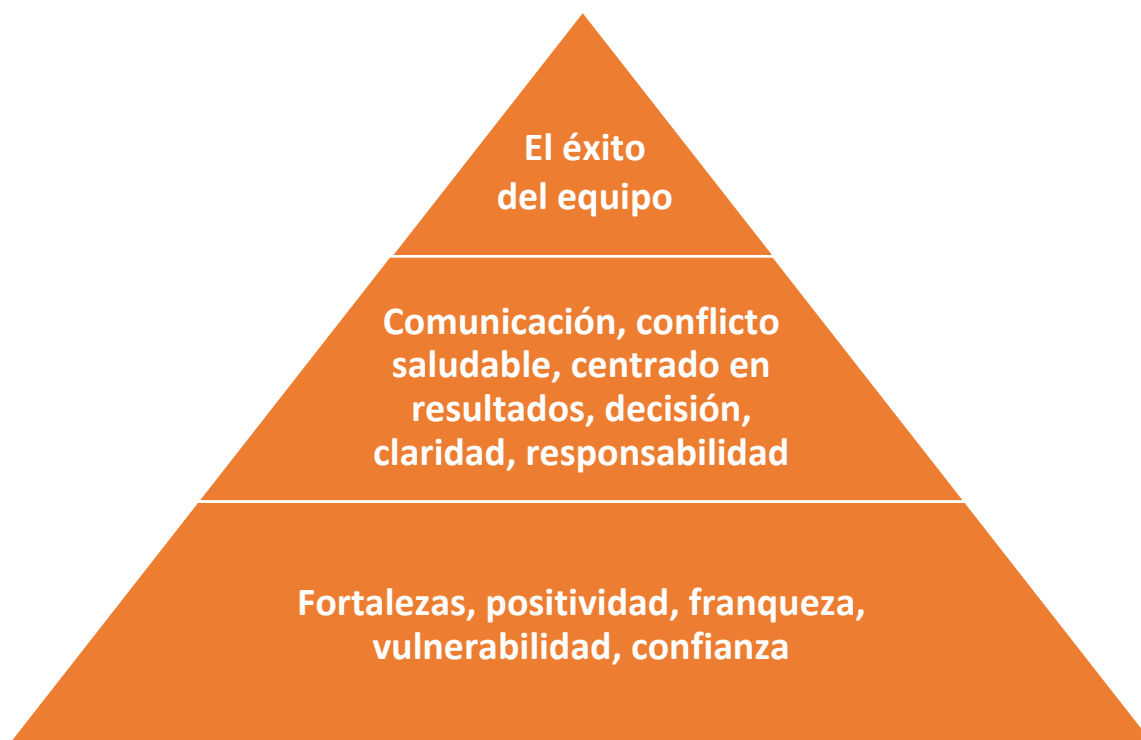
Colaboración en equipos

Todo éxito se basa en un equipo exitoso. De hecho, prácticamente todo lo que hacemos y todo lo que vivimos está relacionado con una o muchas otras personas. Prácticamente, ninguna circunstancia se da de forma aislada. Ningún pensamiento o emoción brota de la eterna soledad. Cada logro puede, de alguna manera, tener sus raíces en la influencia de otro. Toda buena decisión o acción transformadora se beneficia de un esfuerzo colectivo.

Los equipos y los miembros del equipo desean, en última instancia, compartir tres resultados:

1. Quieren lograr lo que se propusieron.
2. Quieren construir continuamente un compromiso, confianza y valores compartidos.
3. Quieren sentirse bien con el proceso del equipo y satisfechos de que el esfuerzo valió su tiempo, atención y energía.

Esta imagen muestra los diferentes niveles y tareas requeridos para formar equipos fuertes, duraderos y capaces.



Siente las bases

Los equipos sólidos se construyen sobre una base de fortalezas, positividad, franqueza, vulnerabilidad y confianza.

Enfoque en las fortalezas: Los grandes equipos conocen las fortalezas únicas de cada miembro y confían en ellas. Por ejemplo, las personas conocen el tipo de personalidad de Myers-Briggs de los demás u otras formas en las que trabajan mejor. Los miembros del equipo comparten entre sí las cosas que agotan o cansan a cada miembro del equipo. También comparten sus fortalezas para que todos sepan qué le da energía a cada uno. Los equipos fuertes aprovechan esta información reasignando una tarea o agregando apoyo adicional si alguien tiene que emplear una debilidad y asignando a las personas tareas que permiten que cada una de ellas utilice sus fortalezas. Los grandes equipos hablan de las debilidades y fortalezas con frecuencia. Llegan a conocer las debilidades y fortalezas de los demás a niveles más profundos y usan ese conocimiento en beneficio del equipo.

Positividad: La psicología positiva enfatiza que nuestras perspectivas individuales y nuestros marcos mentales se correlacionan directamente con las circunstancias de nuestra vida personal, incluida la salud física y emocional, la calidad de las relaciones y la satisfacción en la vida y el trabajo. Los investigadores Barbara Fredrickson y Marcial Losada descubrieron que la perspectiva y el marco del pensamiento de un equipo pueden tener resultados similares en el lugar de trabajo.¹

En un conjunto de estudios,² estos investigadores grabaron en video las reuniones de un equipo y analizaron todas las palabras que dijo cada uno de los miembros en cada reunión para comparar los equipos con un desempeño deficiente con aquellos exitosos.

Primero, identificaron el éxito como:

- Conseguir los resultados deseados.
- Obtener buenas evaluaciones de los demás y de ellos mismos.
- Lograr el trabajo con una resistencia a largo plazo.

En segundo lugar, los investigadores notaron que el equipo exitoso hablaba y se comportaba de manera diferente de su contraparte sin éxito. Específicamente, los equipos exitosos hicieron tres cosas en sus reuniones:

1. Los miembros del equipo mostraron un equilibrio equitativo entre expresar sus propias perspectivas, opiniones e ideas y obtener lo mismo de los demás. Había igualdad entre las opiniones de todos.
2. Equilibraron un enfoque interior del tipo “¿qué gano yo con esto?” con un enfoque externo del tipo “¿cómo podría esto afectar o beneficiar a otros?, ¿y cómo apoya esto los objetivos de nuestra organización?”.
3. Los miembros del equipo usaron palabras significativamente más positivas que negativas, lo que sugiere que adaptaron un marco positivo. Los equipos sin éxito se quejaron con frecuencia y clasificaron las cosas como irrazonables o imposibles. Por el contrario, los equipos exitosos dijeron: “Esto es difícil, pero podemos resolverlo” o “Esto beneficiará realmente a las personas a largo plazo”.

¹ [Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing.](#)

² *Ibid.*

Franqueza: Los equipos y las organizaciones fuertes dependen de la franqueza, una cultura y un compromiso compartido para ser sinceros, honestos y directos en todo lo que respalde el éxito de la organización. La franqueza requiere lo siguiente:

- Determinar el interés comercial subyacente a los problemas que surjan para que su franqueza sea relevante para los objetivos comerciales en cuestión.
- Luchar por la honestidad, incluso si las opiniones o la conversación son difíciles.
- Ser respetuoso y amable, y asegurarse de que sus comentarios sean de ayuda.
- Enfatizar las fortalezas de las personas o los problemas en cuestión, permaneciendo positivos y enfocados en las soluciones.
- Comprometerse o tener el coraje de decir la verdad, plantear cuestiones importantes y mejorar continuamente.

Vulnerabilidad: La investigadora de trabajo social Brene Brown, ofrece un conjunto de verdades desgarradoras pero valiosas, que se aplican a todas las facetas de nuestra vida personal y profesional: la vulnerabilidad es fortaleza, no debilidad; la vulnerabilidad revela nuestra vergüenza, nuestras inseguridades y nuestras imperfecciones, así como nuestras pasiones y alegrías; la vulnerabilidad es terriblemente incómoda, sin importar cuánto la practiquemos; la vulnerabilidad exige un compromiso firme y coraje; y la vulnerabilidad es la cuna de la creatividad, la innovación y el cambio.³ Esto significa que no importa en qué medida sea socialmente inaceptable o difícil; los logros significativos del equipo requieren que los miembros expresen y apoyen la vulnerabilidad. Los equipos solo lograrán sus objetivos, desarrollarán un compromiso, confianza y valores compartidos, y se sentirán satisfechos con el proceso, cuando se acepte la vulnerabilidad.

Confianza: Brene Brown también realiza una investigación exhaustiva sobre la confianza y analiza las acciones precisas que la traicionan o la construyen.⁴ Brown compara la confianza con un frasco de canicas y sugiere que agreguemos canicas con cada acto de confianza y retiremos canicas con cada acto de traición. Estas canicas son, a menudo, las acciones más pequeñas y aparentemente intrascendentes. Nos sentimos seguros y conectados con aquellos que llenaron un frasco de canicas con el tiempo.

Brene sugiere siete acciones específicas que constituyen la anatomía de la confianza. Estas son las acciones:

- **Límites:** ser claro acerca de nuestros propios límites y los de los demás.
- **Confiabilidad:** cumplir nuestras promesas y compromisos una y otra vez.
- **Responsabilidad:** responsabilizarnos por nuestros errores, pedir perdón, reparar el daño y permitir que otros hagan lo mismo.
- **Protección:** respetar las historias de los demás y exhibir una confidencialidad global, evitando compartir historias serias que no nos corresponde revelar.

³ Libro de Brene Brown, [The Power of Vulnerability](#).

⁴ Libro de Brene Brown, [Daring Greatly](#).

- **I**ntegridad: elegir el coraje sobre la comodidad; elegir lo correcto sobre lo rápido, lo divertido o lo fácil; y practicar, no simplemente profesar, nuestros valores.
- **A**usencia de juicio: permitirnos y permitir a los demás expresar emociones genuinas, luchar, pedir y recibir ayuda sin juzgar.
- **G**enerosidad: suponer las mejores intenciones para nosotros mismos y entre nosotros, y luego verificar esas suposiciones directamente.

Forme un equipo que progrese

Priorice el fomento de estas características para construir un equipo exitoso que progrese.

Comunicación abierta: los equipos deben compartir información, ideas, opciones, perspectivas, planes, decisiones, expectativas, suposiciones, reacciones y respuestas todo el tiempo. Deben hablar para hacer las cosas (y sí, “hablar” incluye cualquier tipo de método verbal o electrónico, siempre que las personas puedan compartir fácilmente el mensaje, comprenderlo bien y comprometerse con él y su significado). No importa si es el líder o un miembro del equipo, igual puede dar el ejemplo e iniciar la comunicación abierta simplemente haciéndolo. Comparta información. Describa su perspectiva o sus motivaciones. Mencione sus preferencias. Pregunte a los demás cuáles son las de ellos. Explore las suposiciones. Escuche con sinceridad. Luego, hable un poco más. Por naturaleza, algunas personas son mejores comunicadoras que otras, pero todos pueden aprender a decir: “Aquí es donde estoy. ¿Tú qué tal?”.

Decisión y claridad: Todos, incluidos los equipos, debemos tomar decisiones claras. Esto puede ser difícil en un mundo lleno de información contradictoria e instrucciones que cambian continuamente, en especial cuando anhelamos seguridad. Sin embargo, la indecisión puede plantear desafíos en el trabajo. Obstaculiza la innovación y el cambio, genera frustración, erosiona la credibilidad y deja a las personas solas o demasiado inseguras para actuar.

El gurú del liderazgo Patrick Lencione dice que obsesionarse demasiado con la *certeza* es una de las formas más seguras de quedar sumido en la indecisión.⁵ Rara vez estaremos seguros, pero debemos decidir de todos modos. Entonces, debemos comunicar esa decisión claramente y comenzar a avanzar. Recuerde que quizá deba revisar y adaptar esa decisión más adelante, pero los equipos fuertes toman una decisión y actúan. También aprenden y se adaptan sobre la marcha.

Atención a los resultados: Patrick Lencione también aconseja que prestemos atención a lo que realmente importa: los resultados.⁶ No mida cosas que puedan hacerlo sentir ocupado o importante, pero que no contribuyan genuinamente a los resultados que busca. No se fije en indicadores cuantitativos que no tienen un verdadero significado. No pierda el tiempo rastreando quién está sentado en el escritorio y cuándo está sentado allí si esos datos no miden lo que está logrando. Incluso los datos de productividad pueden no tener sentido si no contribuyen a otros datos que muestren que su mercado objetivo está recibiendo los servicios correctos, en el momento correcto, en la cantidad correcta y con los resultados correctos. Concéntrese en los resultados.

⁵ Del libro de Patrick Lencione, [The Five Dysfunctions of a Team](#).

⁶ *Ibid.*

Responsabilidad incondicional: Responsabilícese y haga que los demás y su equipo sean responsables de las metas y los resultados que establezcan de forma colectiva. No guarde las “charlas de responsabilidad” para las revisiones formales de desempeño. En cambio, diga las cosas en el momento y sea lo más específico posible. No generalice ni complique un problema, pero tampoco le reste importancia. Asimismo, no lo convierta en un ataque personal. Concéntrese en el desempeño o comportamiento cuestionable específico en cuanto suceda y sea claro sobre el problema y lo que espera.

La responsabilidad es una forma de respeto por usted mismo, sus decisiones, su equipo y los demás que están haciendo exactamente lo que se necesita. La responsabilidad puede ser difícil o incómoda. Puede haber un conflicto potencial cuando usted y la otra persona no están de acuerdo con las expectativas. Se requiere vulnerabilidad para admitir algo: “No todos somos perfectos, incluyéndome a mí, pero se suponía que debías hacer esto”. También puede requerir el compromiso de la gerencia con una decisión que, a usted, personalmente, no le agrada. Sin embargo, la responsabilidad es la forma más rápida de generar credibilidad, compromiso y confianza. Mantenga el coraje para hacerlo de forma rutinaria y de la forma correcta.

Conflicto saludable: A veces, los equipos fuertes no se ponen de acuerdo. De hecho, cuanto más fuerte es el equipo, más dispuesto está a abordar temas difíciles, especialmente aquellos relacionados con opiniones, valores y perspectivas que se oponen. Las mejores decisiones se benefician de la diversidad. La diversidad entre socios fuertes e iguales conducirá naturalmente a un conflicto saludable. Aprenda su propio estilo y nivel de comodidad con el conflicto. Luego, descubra cómo involucrarse en conflictos con otros de maneras que lo hagan sentir seguro y valiente; profundice el respeto y el aprecio; y solicite ideas, opciones y decisiones apasionadas. Inevitablemente, enfrentamos conflictos con nuestras propias creencias, experiencias y, a veces, con nuestro bagaje, así que aprenda a abordarlos de manera efectiva.

Ejercicios para una colaboración efectiva

Positividad: ¿Con qué frecuencia su equipo participa en las formas que Marcial Losada sugiere que contribuyen al éxito del equipo? En otras palabras, durante las reuniones de su equipo, ¿con qué frecuencia hace lo siguiente?:

- Equilibrar equitativamente a las personas que comparten sus propias perspectivas y piden a los demás que compartan las suyas.
- Equilibrar equitativamente el abordaje de los impactos en el equipo y cómo las decisiones o acciones afectan a otros o contribuyen a la misión de la empresa.
- Formar marcos positivos, incluso cuando se enfrenten a desafíos impresionantes.

Quizá le resulte útil llevar un registro durante un par de meses. Puede hacerlo con una simple verificación o agregar canicas o monedas de un centavo a un frasco cada vez que el equipo cumpla con esas tres condiciones. El método de conteo no es importante, pero el acto de contar puede revelar sus patrones de conversación típicos y ayudarlo a cambiar conscientemente para mejorar la colaboración y el éxito en el equipo.

Franqueza: Identifique dos preocupaciones clave que tenga en relación con el desempeño del equipo o los cambios actuales.

- ¿Expresó estas preocupaciones directamente a los involucrados? Si es así, ¿cómo se abordaron con éxito sus inquietudes? Si no es así, ¿por qué? ¿Y cómo podría expresar con éxito esas preocupaciones?

Vulnerabilidad: ¿Es su equipo un lugar vulnerable, seguro y valiente?

- Si es así, reflexione sobre los casos en los que usted y otros podrían ser vulnerables, y cómo contribuyó eso al éxito del equipo.
- Si no es así, ¿por qué? ¿Cómo podría ayudar al equipo a estar más dispuesto a ser seguro y vulnerable con valentía, y cómo imagina que esto fortalecerá al equipo?

Comunicación: ¿Cómo manejaría el siguiente escenario?

Acaba de despedir a una persona querida que formaba parte del personal desde hace mucho tiempo. Aunque tenía buenas habilidades y fomentaba la lealtad entre los demás, también tenía un largo historial de no cumplir con las responsabilidades, no documentar las cosas de forma adecuada y no demostrar constantemente un buen juicio o límites.

Heredó a este miembro del personal o compañero de equipo cuando fue ascendido a supervisor, y su archivo estaba lleno de calificaciones mixtas. Su nuevo jefe y Recursos Humanos (RR. HH.) lo apoyaron plenamente durante todo el proceso disciplinario y de despido.

Sin embargo, los rumores circulan y sus leales seguidores están molestos. Usted, su jefe y RR.HH. decidieron hablar directamente con el personal sobre lo que se convirtió en un problema del que no se habla, pero que no desaparecerá. Prepare su discurso; use las siguientes viñetas como guía:

- Este es un asunto de personal con reglas de privacidad. Sin embargo, un miembro del personal que apreciábamos se fue abruptamente, y no reconocer eso puede alimentar rumores y preocupaciones.
- Esto es lo que podemos decir...
- Esto es lo que no podemos decir...
- Esto es lo importante para ustedes...
- Esto es lo que esperamos en relación con los rumores...
- Esto es lo que pueden esperar de nosotros como supervisores y RR. HH...
- Así es como avanzamos...

Claridad y decisión: Identifique y describa instancias significativas en las que su equipo no está siendo concluyente.

- ¿Por qué podría ser?
- ¿Cómo podría tomar una decisión y ceñirse a ella, incluso cuando se enfrenta a la incertidumbre?

Responsabilidad: Identifique y describa instancias en las que no se estén responsabilizando mutuamente lo suficiente por las expectativas.

- ¿Por qué no se están responsabilizando lo suficiente los unos a los otros?
- ¿Cómo podrían mejorar el hacerse responsables mutuamente en ese sentido?
- ¿Cómo podría fortalecer la cultura de responsabilidad de su equipo?