



www.chcapacita.cl

TÉCNICAS DE CONECTIVIDAD PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

*Tu espacio, tu comodidad, tu **Chile Capacita***

ÍNDICE

1.- LOS EQUIPOS DE TRABAJO	3
1.1.- Los grupos en las organizaciones	4
1.2.- Grupo v/s Equipo	8
1.3.- Trabajo en equipo.	12
1.4.- Rendimiento de los equipos de trabajo.....	19
1.5.- Equipos de alto desempeño	22
1.5.1.- Características de los equipos de alto rendimiento EAR.....	233
2.- MODELO META LEARNING MARCIAL LOSADA	30

1.- LOS EQUIPOS DE TRABAJO

En la actualidad toda compañía sea grande o pequeña enfrenta las consecuencias de la globalización y al mismo tiempo enfrenta la necesidad de competir en mercados nacionales e internacionales. Los administradores, dueños, líderes de estas organizaciones están prácticamente obligados a lidiar con el incremento de interdependencia global de productos, servicios, capital y recursos humanos que cruzan las fronteras a pasos agigantados.

Debido a los cambios dramáticos de la economía y de los aspectos sociales, las organizaciones se ven en la obligación de reinventarse, los modelos de comportamiento organizacional y las actitudes que un día fueron exitosos hoy no funcionan y nuevos modelos están emergiendo.

La tendencia a reducir personal nos ha conducido a estructuras organizacionales más planas. La gerencia media de a poco está desapareciendo con el fin de formar equipos de trabajo autogestionables bajo el concepto de “trabajo en equipo” como un medio de alcanzar una mejor calidad, un servicio más rápido y una total satisfacción del cliente el cual es alineado y coordinado con los esfuerzos de trabajadores motivados.

El trabajo en equipo y el empowerment del capital humano son los elementos claves de las compañías actualmente exitosas, lo que se busca es una empresa en la que todo el mundo se involucra en identificar y resolver problemas, permitiendo a la organización continuamente experimentar, mejorar e incrementar sus capacidades, a esto le llaman ser o transformarse en una “organización que aprende”. Modificar las actitudes y el comportamiento del capital humano hacia ese norte, es clave para una continua renovación organizacional.

Aunque todo cambie, la importancia del cliente se mantiene estable e incluso toma preponderancia en organizaciones exitosas y es que para la continuidad organizacional resulta imprescindible producir resultados eficientes, entregando el producto o servicio que el cliente desea y en un tiempo oportuno y a un precio competitivo. Aunque calidad y costo son todavía importantes, el punto de distinción competitiva de hoy en día es cuán rápido los productos y servicios pueden ser entregados a los clientes.

Siguiendo esta línea (Echeverría, 2000), propone el concepto de la empresa emergente, la cual concibe como una organización horizontal y flexible que es capaz de generar como

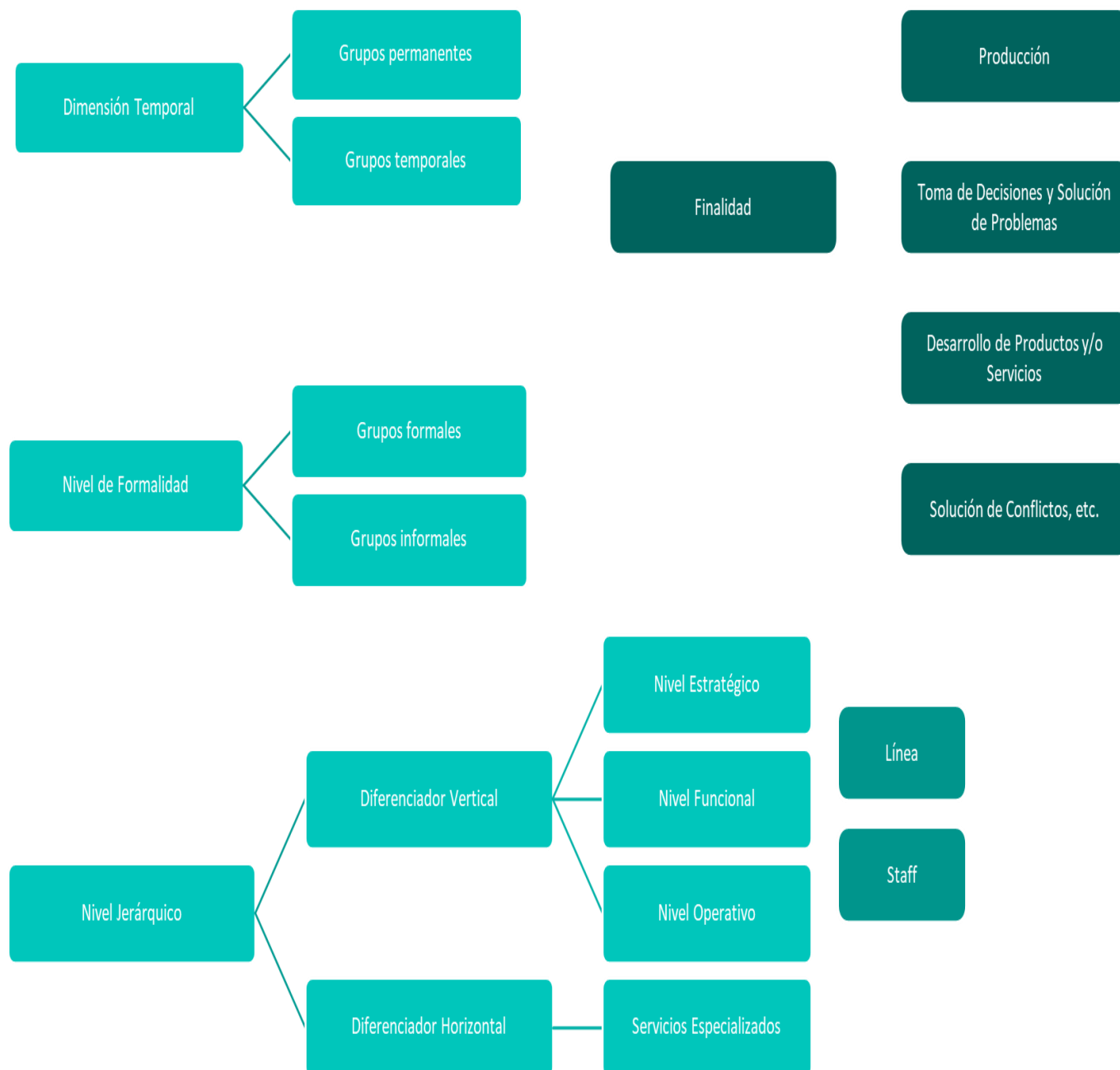
emocionalidad de base la confianza. A su vez, promueve como mecanismo de regulación la autonomía responsable; como criterio guía, el aprendizaje organizacional; como clave de la productividad, las competencias organizacionales; y, por último, un líder orientado al servicio de solución de obstáculos que comprometen el desempeño de su equipo.

Si bien resulta fácil y frecuente que una empresa manifieste una tendencia a querer que sus empleados trabajen en equipo, y, más aún, que obtengan un buen desempeño, la realidad es que trabajar en equipo es bastante difícil, ya que al ser el equipo un punto de encuentro entre las capacidades individuales, muchas veces no se lleva a cabo una adecuada interacción entre las personas que lo componen, generando conflictos y relaciones que terminan socavando el objetivo del equipo, en vez de una sinergia (Kets de Vries, M, 2001).

Tanto en la literatura como en las empresas mismas, hay una confusión acerca del trabajo en equipo, considerando que, si éste tiene buenos resultados, se convierte en un equipo de alto desempeño. Los términos de grupo y equipo parecen estar superpuestos, prestándose cada vez más para errores conceptuales que en la práctica derivarán en intervenciones poco efectivas. (Katzenbach, 2000). De este modo, el uso indiscriminado de los equipos de trabajo, ha llevado a empresas a tener fracasos en su formación y desarrollo, los cuales, muchas veces, se deben a que en el proceso de cambio no se consideraron las variables adecuadas (Morales, 199U).

1.1.- Los grupos en las organizaciones

Podemos decir que en la actualidad los grupos constituyen la unidad laboral básica de trabajo en las organizaciones, en ellas coexisten además grupos de diversa índole los cuales se pueden clasificar a nivel teórico de la siguiente manera.



Dimensión Temporal:

- ✓ Grupos permanentes: Son grupos estables en el tiempo, generalmente están encargados de la realización de las actividades habituales o “permanentes” que permiten el funcionamiento diario de las organizaciones.
- ✓ Grupos temporales: También denominados “ad hoc”, son grupos formados expresamente para alcanzar un objetivo determinado, por ejemplo, desarrollar un producto o servicio, solucionar un problema, negociar un convenio, rediseñar una planta de producción, etc. Por tanto, tienen un carácter transitorio, devolviéndose una vez alcanzada la meta para cual fueron creados. Se ocupan de actividades no repetitivas, ya sean preventivas (proyectos) o reactivas (crisis, imprevistos). Estos grupos son cada vez más importantes debido a la necesidad de adaptación continua de las organizaciones a entornos cambiantes.

Nivel de formalidad:

- ✓ Formales. Son grupos previstos por la organización (constituyen su estructura funcional y se reflejan en el organigrama), y están orientados a la consecución de sus objetivos.
- ✓ Informales. Son grupos que surgen de forma espontánea y con la finalidad de satisfacer las necesidades personales y sociales de sus integrantes y no cubiertas por la estructura formal.
- ✓ Finalidad, dentro de este tipo de grupos se incluyen todos los que se crean por un objetivo concreto.
- ✓ Producción.
- ✓ Toma de decisiones y solución de problemas.
- ✓ Desarrollo de productos y/o servicios.
- ✓ Solución de conflictos.
- ✓ Etc.

Nivel jerárquico:

- ✓ Nivel estratégico. También denominado Dirección General, formado por los directivos encargados de definir los objetivos estratégicos de la organización, así como los planes para alcanzar dichas metas.
- ✓ Nivel Funcional está formado por el conjunto de directivos funcionales y mandos intermedios que relacionan el nivel estratégico con el operativo. Su función principal es: Operativizar los objetivos y planes estratégicos definidos por la Dirección General, así como coordinar y supervisar el funcionamiento de su unidad.
- ✓ Nivel Operativo, formado por los empleados que están situados en la base del organigrama, desarrollan las funciones y tareas básicas para asegurar la producción de bienes y/o servicios.

A su vez, estos tres niveles pueden ser:

- ✓ Línea. Están directamente implicadas en la toma de decisiones en la producción de bienes y/o servicios.
- ✓ Staff. Son unidades de apoyo, asesoras, y por tanto, no tienen capacidad para tomar decisiones directamente sobre la producción de bienes y/o servicios.

a) Diferenciación horizontal, donde se incluyen:

- ✓ Servicios especializados. Son grupos multidisciplinarios formados normalmente por especialistas en distintas materias y cuya función básica es asesorar y apoyar a la organización.

En la práctica podemos encontrar que un mismo grupo puede definirse en base a distintos criterios. Por ejemplo, el grupo formado por los técnicos de mantenimiento de una empresa de servicios, podría ser un grupo con carácter permanente, formal, orientado a proporcionar un servicio y que están situado en el nivel operativo del organigrama empresarial, en la plantilla de staff.

Una persona va a formar parte de distintos grupos, por ejemplo, un jefe de ventas constituirá un grupo junto con sus colaboradores, otro distinto con los restantes jefes de venta y gerente comercial, pero también podrá formar parte de grupos de proyectos con el objeto de desarrollar un producto, etc.

Sin embargo, para constituir un equipo de trabajo no es suficiente con juntar varias personas que tengan intereses, objetivos o puestos similares.

1.2.- Grupo v/s Equipo

“Un grupo de trabajo es un conjunto de personas reunidas por la autoridad formal de una organización para transformar recursos iniciales (insumo), en bienes y servicios (producto). Para que exista un grupo de trabajo se requiere de dos o más personas identificables, una relación o vínculo entre ellas de carácter duradero, que tengan un objetivo común, que los integrantes tengan conciencia de grupo y de este objetivo y que tengan una reglamentación de la acción y de las relaciones grupales.” (Morales, 199U, p. 2)

Por otra parte, Jon Katzenbach y Douglas Smith definen un equipo como "un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque común, por los cuales se hacen mutuamente responsables".

Existen numerosas diferencias entre equipos y grupos de trabajo y es que a pesar de muchas veces se piense así, los grupos no se convierten en equipos simplemente porque alguien los llama así. La totalidad del recurso humano de una empresa grande y compleja nunca es un equipo.

La gran diferencia recae en el desempeño. El desempeño de un grupo de trabajo es una función de lo que sus miembros hacen en cuanto individuos. El desempeño de un equipo incluye tanto los resultados individuales, como lo que denominamos "productos de trabajo colectivo". Dicho de manera simple, la gran diferencia es que un equipo es más que la suma de sus partes.

Importante aclarar que ser un grupo y no un equipo no es necesariamente algo negativo, los grupos de trabajo son comunes y eficaces en organizaciones grandes, donde la responsabilidad individual es lo más importante. Los mejores grupos de trabajo se reúnen para compartir información, perspectivas y percepciones; para tomar decisiones que ayuden a cada persona a hacer mejor su trabajo, y para reforzar los estándares de desempeño individuales. Si bien suena perfecto, la diferencia es que el foco siempre está puesto en las metas y responsabilidades individuales. Los miembros de los grupos de trabajo no se responsabilizan por resultados que no sean los propios.

La esencia de un equipo es el compromiso, los grupos se desempeñan como individuos; con él, se convierten en una poderosa unidad de desempeño colectivo. Este tipo de compromiso requiere de un propósito en el cual los miembros del equipo puedan creer. Los propósitos de los equipos reales tienen un elemento relacionado con ganar, ser los primeros, revolucionar o estar a la vanguardia. Los equipos desarrollan dirección, ímpetu y compromiso al configurar un propósito significativo.

Cuando las personas trabajan en conjunto en pos de un objetivo común, la confianza y el compromiso le siguen. En consecuencia, los equipos que gozan de un compromiso y enfoque común fuerte, inevitablemente se responsabilizan, como individuos y como equipo, del desempeño de equipo.

Peter Drucker (Verespej, 1998) resume el impacto de los equipos, comparándolos con la hermosa música creada por una orquesta sinfónica, puesto que la música obtenida, supera por mucho los talentos individuales de cada uno de los miembros de la orquesta.

Los equipos más exitosos delinean sus metas en respuesta a una demanda u oportunidad que aparece en el camino, generalmente a instancias de la alta gerencia o los directores de empresas. Esto los ayuda a ponerse en marcha, encuadrando en términos amplios las expectativas de desempeño que tiene la empresa. La gerencia por su parte, es responsable de clarificar la carta de principios, la razón fundamental y el desafío de desempeño del equipo, pero debe también dejar un espacio de gran flexibilidad para que sea el equipo el que desarrolle el compromiso según sus propias ideas sobre el propósito, conjunto de metas específicas, tiempo y enfoque.

Los mejores equipos de trabajo invierten muchísimo esfuerzo en explorar, perfilar y consensuar el interés que les une, tanto individual como colectivamente. Y es esta actividad la que deberá mantenerse en el tiempo cuando se pretende el éxito, por el contrario, los equipos que fracasan muy pocas veces han logrado desarrollar un propósito en común. Importante señalar que los equipos exitosos no sólo se proponen objetivos, sino que además traducen sus pretensiones en metas de desempeño específicas como por ejemplo reducir el índice de reclamos en un X%. Si un equipo no logra especificar sus metas o si estas metas no están relacionadas con su propósito global, los integrantes del equipo se sentirán confundidos, aislados y volverán a tener un desempeño mediocre. Por el contrario, cuando el propósito y las metas son interdependientes, combinadas con el compromiso del equipo completo se transforman en un motor poderoso. Transformar los lineamientos de la

organización en metas de desempeño específicas y medibles es el primer paso seguro para un equipo que está tratando de definir un propósito significativo para sus miembros.

Los grupos de trabajo en cambio, requieren menos esfuerzo en este aspecto, porque es el líder quien establece el propósito. Sus reuniones responden a un temario con prioridades bien definidas y las decisiones se concretan a través de tareas individuales específicas por las que cada miembro responde individualmente. Por lo tanto, si las aspiraciones pueden satisfacerse mediante individuos que cumplen bien con sus respectivas tareas, el trabajo de grupo resulta más conveniente, menos riesgoso y menos conflictivo que tratar de cumplir con el desempeño más alto que tienen los equipos de trabajo. En realidad, si el desempeño a alcanzar no impone la necesidad de enfoque de equipos, tiene más sentido concentrar los esfuerzos en mejorar la eficacia del grupo de trabajo, que en un esforzarse por trabajar en equipo.

Otro punto importante a señalar es el tamaño del equipo de trabajo, casi todos los equipos eficaces han tenido entre dos y veinticinco miembros. La mayoría tiene menos de diez integrantes, una cantidad mayor a cincuenta implica tener sub-equipos. Esto del tamaño del equipo no es porque sí, sino porque está comprobado que los grupos grandes tienen problemas para interactuar constructivamente y les cuesta más trabajar en conjunto. Si recogemos lo aprendido en el módulo uno podremos dilucidar que un equipo extremadamente grande interactúa con demasiadas actitudes, demasiadas emociones, demasiadas posibilidades de conductas, lo que dificulta la sincronía necesaria para el éxito.

Ningún grupo se convierte en equipo hasta que no se siente responsable como tal, al igual que el propósito y las metas comunes, la responsabilidad es una difícil tarea. Más profundamente podemos señalar que la responsabilidad del equipo tiene que ver con las promesas sinceras que realicen hacia sí mismos y hacia los otros miembros, estas promesas apuntan a dos aspectos decisivos en los equipos: el compromiso y la confianza. La mayoría de las personas ingresan a los equipos con cautela, con resguardo, esto puede ser por el individualismo propio del ser humano o la experiencia en cuanto a depender de otros para la conclusión de las metas propias o responsabilizarse por el cumplimiento de los compañeros, pero si no se logra la confianza, compromiso y responsabilidad compartida, no se llega a ser equipo.

En este punto es importante señalar que no se puede obligar a alguien a confiar, es decir la confianza no puede imponerse mediante la coerción. Pero cuando un equipo comparte propósitos comunes y enfoque, la responsabilidad colectiva surge como contraparte natural.

Para que un grupo de trabajadores se convierta en un equipo de trabajo, es necesario que se presenten ciertas condiciones organizacionales mínimas y que sus integrantes modifiquen sustancialmente tanto la forma como conciben y realizan su trabajo, como también el estilo de relación interpersonal con sus compañeros.

El grupo de trabajo se transforma en equipo, en la medida que sus miembros:



Los equipos de trabajo están formados por un grupo pequeño de miembros, con niveles de habilidades complementarias, con un propósito o misión verdaderamente significativa, con objetivos y metas específicas, con una propuesta de trabajo clara y un sentido de responsabilidad mutua (Morales, 1995).

Entonces, sólo para aclarar, podemos señalar que para que un grupo de personas sea considerado un equipo, es preciso que se tenga un objetivo en común y que se pretenda el alcance de la meta cooperándose y ayudándose mutuamente. Los valores del equipo permiten escuchar y responder constructivamente a las opiniones expresadas por los demás, darles a los otros el beneficio de la duda, brindarles apoyo y reconocer sus intereses y logros. Estos valores ayudan a que el equipo alcance una buena práctica y con ello promueven el buen desempeño individual y de la organización en su conjunto. Si bien para que sea un equipo de trabajo estos valores deben existir, no son de uso exclusivo de ellos ni son suficientes para asegurar el éxito de un equipo.

1.3.- Trabajo en equipo.

Son muchísimas las investigaciones que se han realizado en este aspecto, por ejemplo se ha comprobado que la participación en conjunto de la alta gerencia y los colaboradores de una organización, hace que las decisiones sean mejor comprendidas, aceptadas y llevadas a práctica.

Por otro lado, cuando las personas se comprometen a actuar de una manera determinada, su decisión se ve fortalecida si es que los demás están comprometidos de manera similar. Una de las fuerzas motivadoras más poderosas es el sentimiento de respeto y apoyo de los integrantes del grupo al que se considera importante o se desea pertenecer y mantener una posición dentro de ese grupo. Esto último podría explicar el dicho de “dos cabezas piensan más que una” o el desempeño extremadamente superior de un equipo por sobre la individualidad, mostrándose siempre más creativo y productivo que cuando se trabaja de manera aislada, es decir superior a las sumas de sus partes.

Concretamente, las principales ventajas que, los sistemas de trabajo en equipo presentan son:

Ventajas del trabajo en equipo

Organización

- Mayor nivel de productividad.
- Comunicación más eficaz.
- Mayor compromiso con los objetivos.
- Los equipos son flexibles.
- Mejora del Clima.
- Mayor éxito en tareas complejas.
- Facilita la dirección, control y supervisión.
- Proporciona a sus miembros una dimensión social nueva.
- Favorece la integración de nuevos miembros.
- Facilita la coordinación.
- Mejora la satisfacción.

Individuo

- Satisface la necesidad de afiliación.
- Aumenta la seguridad personal.
- Facilita el desarrollo personal y/o profesional.
- Estimula la creatividad y la innovación.

- ✓ Mayor nivel de productividad, tanto a nivel individual, al estar las personas más integradas en su trabajo y desarrollarlo de forma más eficaz, como a nivel grupal ya que los resultados obtenidos por el grupo, sólo cuando este funciona como equipo, son superiores a la suma de lo que habrían logrado los miembros trabajando individualmente.
- ✓ Sistemas de comunicación e información más eficaces, al establecerse sistemas de comunicación más directos y reducir el miedo a opinar, hacer sugerencias o críticas por parte de los compañeros de un equipo.
- ✓ Mayor nivel de compromiso con los objetivos del grupo, al ser estos conocidos y aceptados por todos los miembros del equipo, que además conocen también cómo las metas del equipo se relacionan con los objetivos organizacionales. Así mismo, existe un mayor apoyo y aceptación de las decisiones adoptadas por el grupo debido a que estas son tomadas en consenso.
- ✓ Mayor volumen de información, conocimientos y habilidades, favoreciendo el desarrollo del potencial y las competencias de los miembros del equipo.
- ✓ Mejora del clima laboral, al existir una comunicación más abierta. Conocer los objetivos que se persiguen y mejorar las relaciones interpersonales.

- ✓ Afrontar con mayor éxito tareas complejas, la diversidad de competencias, puntos de vista y medios para generar ideas que confluyan en el grupo a través de la unión de los miembros, aumenta su creatividad y competencia para solucionar los problemas, generar ideas o proyectos, afrontar el cambio, etc.
- ✓ Los equipos son más flexibles que las personas, de manera que pueden ajustar sus enfoques a las situaciones de cambio, al mismo tiempo que mantienen los objetivos y el objetivo en común.
- ✓ Facilita la integración de los nuevos miembros en la organización, ya que los equipos de trabajo actúan como agentes de socialización, transmitiendo los valores, cultura y filosofía que imperan en la organización.
- ✓ Proporciona a sus miembros una dimensión social nueva al superar las barreras que obstaculizan el trabajo en equipo. Esto implica un mayor compromiso emocional respecto del rendimiento global del equipo y de sus integrantes.
- ✓ Desarrollo de una identidad grupal que potencie la implicación y el compromiso entre los miembros del equipo y en relación a los objetivos y al proyecto organizacional.
- ✓ Facilita la coordinación entre los miembros del grupo y entre este y los restantes grupos de la organización, esto debido al conocimiento de cómo los objetivos del grupo se relacionan con los objetivos de los demás grupos y de la organización en general.
- ✓ Mejora la satisfacción en todos los niveles, al poder satisfacer más fácilmente los miembros del equipo, sus necesidades de desarrollo y de relación. Como consecuencia se produce una disminución de la rotación del absentismo, etc.

Por otra parte, el trabajo en equipo también proporciona ventajas a nivel personal o individual:

- ✓ Satisface la necesidad de afiliación, al sentirse miembro de un grupo y ser aceptado y apoyado por los demás componentes del equipo.
- ✓ Aumenta la seguridad personal, las decisiones son analizadas y discutidas por todo el equipo que por otro lado respaldará y apoyará las decisiones que adopte cada uno de sus miembros.
- ✓ Facilita el desarrollo personal y/o profesional, a través de la ayuda, apoyo y retroalimentación desinteresada que proporcionan los compañeros, permite que los individuos conozcan sus puntos fuertes y sus áreas de necesidad de mejora.

- ✓ Estimula la creatividad y la innovación, al favorecer la participación activa de todos y cada uno de sus miembros, los componentes del equipo se sienten libres para aportar ideas, sabiendo que van a ser escuchados y sin miedo a la crítica.

Como podemos ver, las ventajas del trabajo en equipo son muy importantes y numerosas tanto para las personas que lo conforman como para las organizaciones.

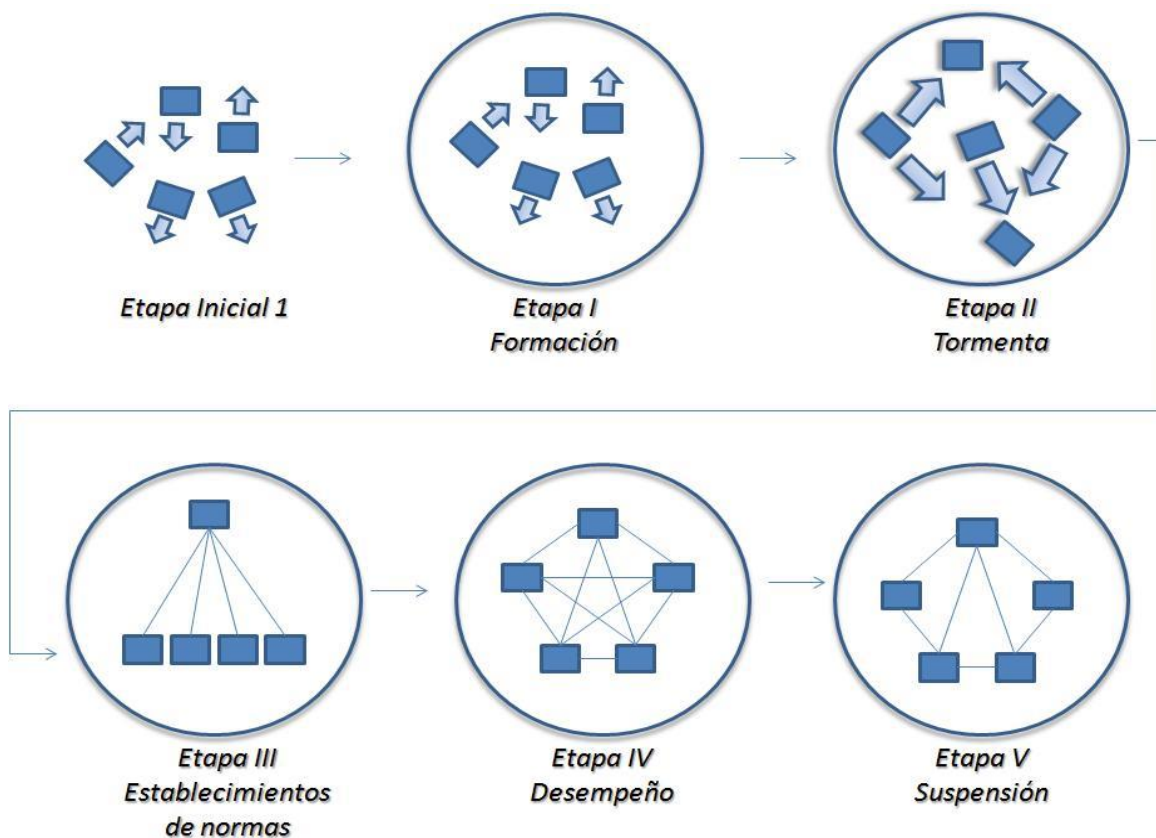
Sin embargo, los grupos también pueden plantear problemas que vale la pena tener en consideración, para prevenirlos o en su caso afrontarlos eficazmente. Entre los principales inconvenientes podemos destacar los siguientes:

- ✓ El trabajo en equipo consume más tiempo, requiere mucho más tiempo para la coordinación de las diversas actividades, ya que, por ejemplo, si las decisiones se toman por consenso es necesaria la participación y el acuerdo de todos y cada uno de sus miembros; incluso si existiera un liderazgo y fuera él o ella quien tome la decisión, requiere tiempo informar y escuchar opiniones.
- ✓ Propicia el conformismo y desaparecen los juicios críticos en algunos miembros en relación a la mayoría, debido al temor a ser excluidos o excesivo deseo de pertenencia.
- ✓ Una persona o un subgrupo puede controlar y manipular al resto de los componentes, desvirtuando los objetivos prioritarios y confundiendo por ejemplo la distribución de responsabilidades.
- ✓ Se pueden dar ciertos procesos que afecten negativamente la calidad de las decisiones y la solución de problemas grupales, como pudiera ser la difusión de responsabilidades o el desarrollo de un pensamiento grupal carente de análisis y opiniones diversas, sino más bien generada por la complacencia.
- ✓ Pueden desarrollar objetivos, normas y valores contrarios a los definidos por la organización, si consideran que la organización no puede/quiere satisfacer sus intereses y necesidades personales.
- ✓ Menor productividad del grupo a la que tendrían los integrantes por sí solos. En muchas ocasiones se ejerce presión hacia personas con altos con mayores niveles de productividad para que adecuen su rendimiento al grupo y de ese modo no se les compare “hacia arriba”. Así mismo se ha podido comprobar que a medida que aumenta el tamaño del grupo se produce la disminución del esfuerzo individual, fenómeno que recibe el nombre de “holgazanería social” que es la tendencia de los sujetos a esforzarse menos en grupo que cuando trabajan solos.

- ✓ Rechazo o menosprecio hacia determinados miembros, con los consiguientes sentimientos de inseguridad, insatisfacción, pérdida de autoestima, etc. que implica para la persona.

Además de los inconvenientes antes mencionados, es muy necesario destacar que el trabajo en equipo no es fácil. Los grupos pasan por una serie de fases antes de convertirse en equipos efectivos y esta evolución exige bastante tiempo, de seguro surgirán tensiones que serán necesarias de superar y puntos muertos en los que el equipo parecerá que no avanza.

Todos estos aspectos son necesarios para que el grupo llegue a madurar, llegue a convertirse en un verdadero equipo de trabajo. De todos los peligros que se pueden presentar en la evolución de un equipo de trabajo el “poco tiempo” o la prisa es el más peligroso. El grupo necesita tiempo para madurar y del mismo modo en que ocurre con cualquier ser humano, requiere que supere distintas fases de desarrollo, con tensiones que implican y los apoyos que exigen antes de llegar a la etapa de madurez. Fases que, como veremos son muy similares en todos los grupos de trabajo.



Existen cinco fases en el desarrollo de un equipo de trabajo:

a) Formación del grupo

Es la primera etapa en la formación de un grupo, se caracteriza por una gran incertidumbre respecto del propósito, estructura y liderazgo del grupo. Los miembros analizan el entorno para determinar qué tipos de comportamientos son aceptables. La etapa de formación se termina cuando los miembros comienzan a pensar en sí mismos como parte del grupo.

b) Tormenta del grupo

Es la segunda etapa en el desarrollo de un grupo, esta se caracteriza por la existencia del conflicto intergrupal. Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero tienen cierta resistencia a las restricciones que este impone a las individualidades; más aún hay un conflicto en cuanto a quién controlará el grupo. Cuando esta etapa finaliza es porque se logra una jerarquía relativamente clara de liderazgo dentro del grupo.

Comportamientos

Los miembros tratan de confiar en su experiencia personal y profesional

Rebelión contra el Líder

Incumplimiento de normas

Prueban los límites y exploran lo aceptable

Discusión entre miembros

Resistencia a la tarea

Aparecen sub-grupos

Sentimientos

Frustración sobre las funciones, tareas

Temor, incertidumbre sobre el trabajo futuro

Fluctuaciones bruscas sobre la percepción del grupo

Dudas sobre la competencia de los líderes

Acciones del Líder

Gestionar el conflicto

Adoptar un estilo directivo

Identificar capacidades y puntos de apoyo en los miembros del grupo

Reasignar roles y funciones, si es preciso

c) Normatividad del grupo

Esta es la tercera etapa en la formación de un grupo, esta se caracteriza por haber relaciones muy estrechas y un nivel alto de cohesión, además de que el grupo presenta un fuerte sentido de identidad. La normatividad se completa cuando se solidifica la estructura del grupo y este ha asimilado un conjunto común de expectativas respecto de lo que define

El individuo al formar parte de un equipo debe superar:



Incertidumbre sobre su pertenencia al equipo

Necesita encontrar una respuesta a la pregunta: ¿Quién voy a ser yo?

Incertidumbre sobre la relación entre el individuo y los miembros del equipo

Preocupación porque las metas del equipo puedan excluir sus metas y necesidades personales

Tomar posición dentro del equipo

el comportamiento correcto de los miembros.

c) Desempeño del grupo

Es la cuarta etapa del desarrollo de un grupo. En este momento la estructura del grupo es plenamente funcional y aceptada. Aquí la energía del grupo ha pasado de llegarse a conocer y comprenderse unos a otros, a desempeñar el trabajo que se presente.

d) Dispersión del grupo

Es la etapa final en el desarrollo del grupo caracterizada por su preocupación en terminar las actividades o tareas pendientes aquí las respuestas de los miembros del grupo varían, algunas son eufóricas de complacencia por los logros del grupo otros pueden sentirse

incómodos por la desaparición camaradería y amistades que se lograron mediante la vida del grupo de trabajo.

1.4.- Rendimiento de los equipos de trabajo

Como ya mencionamos, es muy común que se les denomine equipo a los grupos de trabajo, aunque los conceptos difieren visiblemente. Las personas que forman un grupo casi no interactúan entre sí, al mismo tiempo el objetivo que persiguen será diferente para cada uno de sus miembros, no existiendo por ende una meta en común, no conectividad entre ellos.

Grupo v/s Equipo

GRUPO DE TRABAJO

- Líder fuerte y con una orientación clara
- Responsabilidad individual
- El propósito del grupo coincide con la misión organizacional más amplia.
- Productos de trabajo individuales
- Realiza reuniones eficientes
- Mide su eficacia indirectamente a través de la forma en la que influye en los demás (por ejemplo el crecimiento de la organización)

Liderazgo

Responsabilidad

Propósito

Producto

Reuniones

Evaluación

EQUIPO DE TRABAJO

- Liderazgo compartido
- Responsabilidad individual y colectiva
- El equipo tiene un propósito específico con el que debe cumplir
- Productos de trabajo colectivos
- Alimenta el debate abierto y reuniones activas para resolver problemas
- Mide el desempeño de manera directa evaluando los productos de trabajo colectivos

Otra de las diferencias entre un grupo de trabajo y un equipo de alto rendimiento es la necesidad de desarrollar y mejorar el rendimiento. Un verdadero equipo está compuesto por personas comprometidas, que comparten objetivos y que tienen claro que los demás son clave para la consecución de los mismos y el enfoque a adoptar por el equipo. Para ello como vimos, es necesario evolucionar desde el estado o fase inicial de un grupo hasta ser un equipo de alto rendimiento.

Los equipos pueden tener diferentes configuraciones y tamaños y reciben en consecuencia distintos nombres. De acuerdo a Dumaine 1994, existen cinco tipos básicos de equipos:

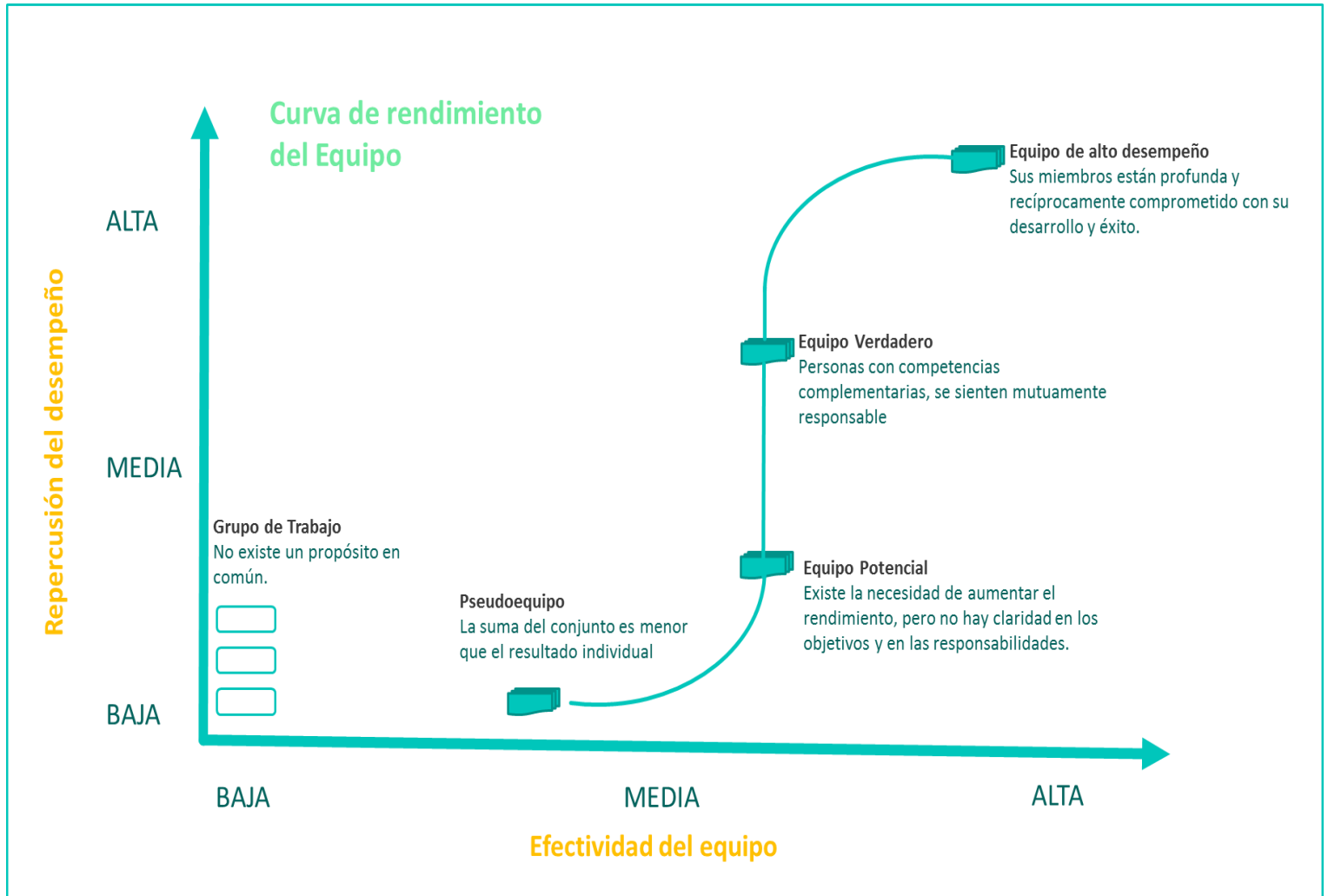
1. Equipos de trabajo: Estos equipos son permanentes y hacen el trabajo cotidiano de la organización. Cuando ya están facultados para tomar decisiones sobre el trabajo desarrollado, se les llama equipos autoadministrados o de equipos de alto desempeño. Este tipo de equipos es usado por dos tercios de las empresas, los equipos de trabajo se están volviendo muy populares entre las organizaciones actuales.
2. Equipos de resolución de problemas o crisis: Esta clase de equipos es el más popular en EEUU. Una encuesta reciente determinó que el 91% de las empresas usa este tipo de equipo, en comparación con el 60% que era utilizado hace siete años atrás. Estos equipos están constituidos por empleados que se conjuntan para resolver un problema específico y después se desintegran. Ejemplo claro de ello son los equipos líderes de la gestión del cambio. Cuando una empresa esta ad portas de un cambio, Kotter propone conformar un equipo de cambio para que se gestione de manera adecuada, este sería entonces un equipo de resolución de problemas o crisis el cual sería desintegrado una vez que el cambio sea anclado en la organización.
3. Equipos gerenciales: Este tipo de equipos está formado por gerentes de las diversas funciones del negocio, tales como manufactura y ventas, y sus miembros coordinan el trabajo de los demás equipos.
4. Equipos virtuales. Este nuevo tipo de equipo de trabajo cambia constantemente sus miembros a medida que se va necesitando y se requieren diferentes habilidades. Los integrantes se turnan como líderes del equipo.
5. Círculos de calidad. Estos equipos son usados por el 65% de las empresas que participaron en una encuesta reciente (Dumaine, 1994). Muchos piensan que esta clase de equipos va de salida, debido a que se enfocan en resolver problemas menores de calidad, pero no se
6. involucran en grandes cambios en cuanto a cómo se realiza el trabajo. Por consiguiente, los beneficios derivados del desempeño de los círculos de calidad suelen ser bajos.

Otra explicación interesante de los diferentes tipos de equipos es la que ofrecen Katzenbach y Smith (1993), quienes postulan que los equipos pueden identificarse

diferencialmente de acuerdo a su evolución hacia lo que llaman equipos de alto desempeño. Esta evolución incluye grupos de trabajo, pseudo equipos, equipos potenciales, equipos reales y equipos de alto desempeño.

- ✓ Grupo de trabajo: Personas conjuntas sin una necesidad u oportunidad de un desempeño incremental significativo. No existe un propósito común, las personas interactúan principalmente para compartir información, mejores prácticas o perspectivas, tomar decisiones y coordinar trabajo. Cada persona asume sus responsabilidades, pero no hay necesidad de responsabilidad compartida.
- ✓ Pseudo equipo: Estos grupos se conjuntan con un propósito común o una serie de resultados deseados. Son los grupos más débiles y no son realmente productivos, normalmente se hacen llamar equipo, pero no existe coordinación alguna, ni establecen responsabilidades conjuntas. Además, sus interacciones suelen afectar el rendimiento individual y no contribuyen al rendimiento del grupo.
- ✓ Equipo potencial: Se enfocan en producir un resultado con un impacto significativo en el desempeño de la organización. Es un grupo que es consciente de la necesidad de mejorar e incrementar el rendimiento, sin embargo, no lo consiguen en su totalidad por falta de claridad en la definición de objetivos comunes, de disciplina y de un enfoque común.
- ✓ Equipo verdadero: Se caracteriza por la existencia de personas con competencias complementarias y se sienten mutuamente responsables.
- ✓ Equipos de alto desempeño: Estos equipos están constituidos por miembros con un gran compromiso mutuo de desarrollo profesional y éxito. Sus miembros están y se sienten profunda y recíprocamente comprometidos con el éxito del equipo y con el desarrollo y crecimiento propio y de los demás. Muestran un nivel de compromiso emocional extraordinariamente alto. Mantienen una relación muy estrecha y comparten responsabilidad por completo. Los niveles de rendimiento, tanto individual como de equipo, son muy altos y con frecuencia alcanzan objetivos que para otros grupos son inalcanzables. En proyectos que no tienen continuidad temporal, supone que el equipo se disuelva cuando han finalizado, no obstante, sus relaciones continúan siendo muy positivas. En resumen, un equipo de alto rendimiento es “un conjunto de personas que poseen talento y competencias complementarias y que trabajan para conseguir un objetivo común mostrando un alto nivel de compromiso. Interaccionan entre sí aceptando ciertas normas y compartiendo emociones,

participando de un sentimiento común llamado espíritu de equipo y alcanzando un alto desempeño y excelentes resultados.



1.5.- Equipos de alto desempeño

Algunas empresas usan el término de equipo de alto desempeño o equipos de alto rendimiento para designar a aquello que los expertos definirían como un verdadero equipo. Esto resulta bastante engañoso, ya que un equipo de alto desempeño está más comprometido, es más poderoso y menos frecuente que un equipo normal. (Katzenbach, 2000, p.14)

En este sentido, Jean Lipman-Blumen y Harold J. Leavitt (2000) plantean que el término “equipos de alto desempeño” no es la denominación de otro nuevo equipo, es decir, cualquier equipo puede convertirse en un equipo de alto desempeño, aunque en la realidad ocurre que muy pocos lo hacen. Un equipo de alto rendimiento es una disposición de ánimo general, una actitud compartida, volcada y comprometida a fondo con su tarea, una actitud que puede extenderse a cualquier tipo de equipo, cualquiera sea su denominación. En casi todos los demás aspectos, los equipos de alto rendimiento pueden variar.

Lo anterior quiere decir que cualquier equipo puede convertirse en uno de alto rendimiento si consigue inculcar esa disposición de ánimo distintiva, además de tener una determinación y dedicación total para alcanzar una meta relevante. “Los equipos de alto rendimiento ofrecen a las personas la oportunidad de avanzar voluntariamente más allá de los límites habituales, en un esfuerzo colectivo por lograr algo importante. No ayudan a las personas a satisfacer todas sus necesidades, impulsos y motivaciones, pero ofrecen, sin duda, oportunidades de conseguir esas “experiencias límites” altamente gratificantes.” (Lipman-Blumen & Leavitt, H, 2000, p. 52).

Un equipo de alto desempeño también podría definirse como aquel equipo que ha alcanzado los objetivos propuestos de una manera excelente en términos de eficacia y de eficiencia.

1.5.1.- Características de los equipos de alto rendimiento EAR.

La mayoría de los equipos de alto rendimiento están formados por 5 a 15 personas multifuncionales que generalmente trabajan juntos, alineados con la estrategia del negocio, no es un equipo que se forma para algo específico. La labor desempeñada por cada integrante es reconocida y valorada por todos sus miembros.

Los miembros de los EAR asumen un entrenamiento constante con la finalidad de lograr el desarrollo de múltiples destrezas y el conocimiento requerido para el desempeño de varias tareas.

El desarrollo personal, aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas capacidades es reconocido y recompensado por medio de promociones, reclasificación o reconocimiento público. Las evaluaciones de desempeño periódicas de los miembros se usan como herramientas de seguimiento.

Los miembros de los EAR conocen y se identifican con la misión, visión, objetivos, valores y la estrategia de la empresa, de tal manera que tienen una comprensión sólida del propósito del equipo, se razón de ser y el aporte que significa para la organización.

Las estrategias dentro de los EAR se establecen en función de la innovación, rapidez y flexibilidad y los objetivos en término de la mejora continua de la calidad, mejora de costos y eficiencia en procesos.

Es común que cuando se comienzan a formar equipos de trabajo de alto desempeño, por lo general el personal no cuenta con la preparación necesaria, por lo que se requiere integrar el desempeño y el aprendizaje, buscando siempre enriquecer intelectualmente y dar más facultades integrantes para el éxito del equipo y de empresa. De este modo en los EAR se realizan entrenamientos cruzados con la finalidad de potenciar competencias en los aspectos técnicos y humanos para realizar los cambios de cultura organizacional requeridos. Los programas de capacitación incluyen trabajo en equipo, solución de problemas, conducción de reuniones, resolución de conflictos, delegación, toma de decisiones, mantenimiento productivo total, procesos de mejora, destrezas en comunicación, entre otros.

Es una práctica común que en los equipos de alto desempeño se dé la oportunidad de rotar tareas entre sus integrantes lo que contribuye al desarrollo de destrezas. Los miembros desarrollan la flexibilidad para ejercer diferentes funciones y el conocimiento para crear el producto o brindar el servicio. Cada miembro realiza tareas interdependientes y el éxito se logra al juntar todos los esfuerzos orientados a la consecución de resultados.

Existen numerosas características que requieren los equipos para llegar a ser equipos de alto desempeño. La gran mayoría de ellas se puede clasificar en 10 C's:

1. Complementariedad: Es muy probable que cada miembro domine una parte determinada del proyecto, pero se requiere de todos los conocimientos, competencias y experiencias de los miembros del grupo, ya que son todos necesarios para sacar el trabajo adelante. La sinergia es parte clave del éxito.
2. Comunicación: El trabajo en equipo exige una comunicación abierta y en libertad con todos sus miembros, es imprescindible para poder coordinar las distintas actuaciones individuales y/o de equipo.

3. **Confianza:** Cada persona tiene que confiar en las capacidades y compromiso de sus compañeros. Es más, esta confianza conduce a aceptar anteponer el éxito del equipo por sobre el ego personal. Importante señalar que existen personas que tienden a confiar en los demás desde un comienzo y otras que por experiencias adversas o preconcepciones requieren de más tiempo para construir relaciones de confianza estables en el tiempo. En este proceso el gestor o coordinador del equipo juega un papel relevante en la creación de un clima de confianza.
4. **Coordinación:** Importantísimo también es la organización del equipo y es que los integrantes deben actuar de forma sistemáticamente organizada para así conseguir que el proyecto alcance los hitos y fechas establecidas, y de esta manera lograr el éxito.
5. **Conflictos resueltos:** El conflicto no es algo que deba manejar sólo una persona o el líder o coordinador del equipo, por el contrario, el conflicto entre los miembros debe ser manejado por las personas involucradas y a tiempo porque dilatar el conflicto es perder el foco. Cuando se lleva de manera adecuada el conflicto puede ser muy beneficioso porque:
 - ✓ Hace que los conflictos emerjan y se resuelvan, no que se tapen.
 - ✓ Estimulan la discusión y hace que las personas aclaren sus puntos de vista, incluso cuando hay planteamientos muy distintos.
 - ✓ Favorecen que las personas busquen nuevos enfoques, luego puede fomentar la creatividad y mejorar la forma de resolver problemas.
 - ✓ Ayudan a crear el equipo, especialmente, cuando se afronta de manera apropiada y oportuna.
6. **Clarificar expectativas:** Como vimos en el módulo 1, el ser humano es complejo y todos tenemos distintas expectativas, trabajar en equipo requiere conjugar todas ellas. Trabajar en un equipo de alto desempeño requiere que cada miembro tenga claro que se espera de él o ella. La falta de claridad es uno de los principales motivos del fracaso de los equipos. Si cada uno entiende la responsabilidad que le compete, habrá menos enfrentamientos y en consecuencia se luchará en pos de los objetivos

individuales y/o del equipo, al mediano plazo por los objetivos del proyecto y al largo plazo por los de la organización.

7. Celebración del éxito: Dado que cada persona desempeña un papel importante en el éxito o el fracaso de un proyecto o en la consecución de los objetivos, la celebración tendrá sentido cuando todo el equipo celebre. La celebración otorga al equipo un trofeo y es necesaria para la motivación, puede ser simple como celebrar con una pizza o sistemas más acabados de incentivos.
8. Consenso: Otro factor importante es entender y cumplir con las normas que el equipo tiene para llegar a un consenso o a soluciones. Es muy importante que el equipo establezca las normas de convivencia, y las relacionadas al proceso de toma de decisiones como la información que se recopila y se comparte, como se procesa la información, como se explorarán nuevas opciones, cuando se adopta una decisión al respecto o que métodos se utilizarán para establecer prioridades y seleccionar la opción adecuada.
9. Constancia: Sin dedicación y constancia por parte de las personas que conforman el equipo es imposible llegar al alto desempeño. Por supuesto para este nivel de dedicación es importante que las personas disfruten lo que hacen y sean motivadas por la tarea, que lo dominen, se perfeccionen constantemente.
10. Compromiso: Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo el empeño en sacar el trabajo adelante. Los miembros deben comprender las metas del equipo y la incidencia de sus objetivos con el equipo, mostrando un compromiso y haciendo que el equipo se cada vez más fuerte.

Por otro lado, mostrando la otra cara de la moneda, pero relacionado con las diez características expuestas, Patrick Lencioni propone y establece disfunciones que pueden ser erróneamente interpretadas de manera independiente, cuando la realidad es que constituyen un modelo interrelacionado y potencial amenaza letal para los equipos.



1. Ausencia de confianza: La primera disfunción es la ausencia de confianza entre los miembros del equipo. Esto surge, esencialmente, de su falta de disposición para ser vulnerables en el grupo. Los miembros del equipo que no están dispuestos a abrirse ante los otros para aceptar errores y debilidades imposibilitan la construcción de los cimientos de la confianza.

2. Temor al conflicto: los equipos que carecen de confianza son incapaces de entregarse a discusiones de ideas sin freno y apasionadamente. Recurren en cambio a conversaciones veladas y a comentarios cuidadosos.
3. La falta de compromiso: sin airear sus opiniones en el curso de un debate abierto y apasionado, los miembros de un equipo en escasas ocasiones (si lo hacen alguna vez) aceptan
4. verdaderamente las decisiones y se comprometen con ellas, aunque finjan estar de acuerdo durante las reuniones.
5. La evitación de responsabilidades: sin comprometerse con un claro plan de acción, hasta la gente más centrada y entusiasta suele vacilar antes de llamar la atención de sus compañeros sobre acciones y conductas que parecen contraproducentes para el bien del equipo.
6. La falta de atención a los resultados: ocurre cuando los miembros del equipo sitúan sus necesidades individuales (como el ego, el desarrollo de carrera personal, el reconocimiento) o incluso las necesidades de sus departamentos, por encima de las metas colectivas del equipo.

Por último, para lograr el alto desempeño de un equipo es también importante:

1. Definir la urgencia, exigir patrones de desempeño y fijar el rumbo.

Todos los miembros de un equipo deben estar convencidos de que tienen propósitos urgentes y valiosos y querrán conocer cuáles son las expectativas que pesan sobre el equipo. Los equipos funcionan mejor dentro de un contexto de gran exigencia. Esa es la razón por la que las empresas con una fuerte ética del desempeño suelen formar equipos rápidamente.

2. Seleccionar a los miembros según sus habilidades y potencial, y no según su personalidad.

Ningún equipo triunfa sin todas las habilidades necesarias para cumplir con el propósito y las metas de desempeño. Sin embargo, la mayoría de ellos descubren las habilidades que necesitan una vez formado el equipo.

3. Prestar particular atención a las primeras reuniones y acciones.

Las impresiones iniciales tienen un enorme peso. Cuando los potenciales equipos se reúnen por primera vez, todos vigilan las señales que emiten los demás para confirmar, suspender o disipar las suposiciones y preocupaciones. Si un ejecutivo senior deja el lanzamiento del equipo para atender una llamada telefónica diez minutos después de comenzada la sesión y no vuelve al lugar, la gente capta el mensaje.

4. Definir y adoptar algunas tareas y metas inmediatas orientadas al desempeño.

No existe un auténtico equipo sin resultados. Por lo tanto, cuanto antes se obtengan esos resultados, antes congeniarán sus miembros.

5. Fijar algunas reglas de comportamiento claras.

Todos los equipos eficaces desarrollan reglas de conducta desde un principio para poder lograr su propósito y sus metas de desempeño.

Las reglas iniciales más definitorias tienen que ver con:

- ✓ La asistencia: por ejemplo, “no habrá interrupciones para atender llamadas telefónicas”.
 - ✓ El debate: “no habrá vacas sagradas”.
 - ✓ La confidencialidad: “las únicas cosas que saldrán de esta sala serán aquellas que hayamos decidido en conjunto”.
 - ✓ El enfoque analítico: “lo importante son los hechos”.
 - ✓ La orientación hacia el producto final: “todos reciben una tarea y la realizan”.
 - ✓ La confrontación constructiva: “no señalaremos a nadie con el dedo”.
 - ✓ Los aportes: “todos realizan trabajo real”.
6. Cuestionar al grupo regularmente aportando nuevos hechos e información.
- ✓ La nueva información hace que el equipo redefina y enriquezca su comprensión del desafío de desempeño y mejore su enfoque común.
7. Pasar muchos tiempos juntos.
- ✓ El sentido común nos dice que los miembros de un equipo deben pasar mucho tiempo juntos, tanto el que corresponde al programa como el que está fuera de él,

especialmente al principio. En realidad, las visiones creativas y los lazos personales requieren no sólo el análisis de las planillas de cálculos y las entrevistas con los clientes, sino también interacciones improvisadas y accidentales.

2.- MODELO META LEARNING MARCIAL LOSADA

Marcial Losada, para sorpresa de muchos, es un chileno, científico y reconocido en todo el mundo. De formación académica en Psicología y Matemáticas, no se conformó con ser Psicólogo para estudiar la conducta humana y encontró en las matemáticas, su gran pasión, las herramientas para investigar y realizar lo que hoy se conoce como la investigación científica más completa que existe sobre Equipos de Alto Desempeño en las organizaciones.

Cabe destacar que el modelo Meta Learning de Marcial Losada es ahora usado exitosamente en los cinco continentes, en una variedad de áreas tales como gestión de empresas, psicología, educación, salud y deporte. Se recolectaron datos sobre equipos de trabajo durante 30 años en diversos países, de tal modo de tener en la actualidad con la base de datos más extensa sobre procesos de interacción y desempeño en equipos, con la cual se ha desarrollado una versión avanzada del modelo.

De manera general, Marcial Losada postula que el desempeño de las empresas y por consiguiente su capacidad de producción, está determinado por el grupo humano que la conforma. Nada nuevo hasta ahora, considerando que las habilidades y características personales se han vuelto cada vez más centrales a la hora de elegir contratar empleados. La razón de este cambio tiene que ver con que las empresas han aprendido que es precisamente en la calidad de los equipos que la conforman donde nace su fuerza y poder.

Comienza por señalar que inicialmente, que el concepto “equipo de alto desempeño” estaba definido por las variables que le interesaban a “la gente de negocios”:

- ✓ Rentabilidad.
- ✓ Satisfacción de los clientes.
- ✓ Evaluación de 360° que se hacen usualmente en organizaciones.

En base a estas variables se crea un índice, es decir si el equipo era rentable, mantenía satisfechos a sus clientes y demostraba una alta evaluación, era un equipo de alto desempeño.

Posteriormente se generaliza el tema, llevándolo más allá de estas variables, generando el concepto de florecer, junto a la Dra. Bárbara Fredrikson. Parte del florecer tiene que ver con el aumento de la rentabilidad y el resto de las variables, y otra parte apunta al lado más humano, ya que es más que renta lo que buscan los seres humanos.

Luego de esto Losada plantea que los métodos que se usaban en la psicología eran insuficientes para captar la conducta humana en interacción, especialmente en los equipos de trabajo de las organizaciones. Por lo que desarrolla un modelo en que logra medir equipos en interacción, dando cuenta del 92%, con un margen de error del 8%, esto en comparación con otros estudios hechos a través de un sistema lineal que tienen un margen de error en el mejor de los casos de un 70%.

El campo de investigación de ML no apunta a la persona como ente individual, sino al trabajo en equipos particularmente, entendiendo como equipo parejas, amigos, equipos laborales y cualquier interacción de por lo menos dos personas.

Señala, que cuando los seres humanos interactúan en equipo pueden darse tres situaciones. La primera responde a que las personas se “restan”, es decir disminuyen su capacidad y resultados al interactuar, y que aunque no se crea sucede muchísimas veces. La segunda posibilidad, es la que se da con mayor frecuencia y es en donde las personas mantienen su nivel de producción por lo que los resultados del equipo son equivalentes a la suma de trabajo y resultados de sus integrantes, lo cual no daña, pero tampoco aporta. Por último se da la situación más difícil de lograr y es en donde el equipo logra sinergia, potenciando sus habilidades, teniendo mejores resultados que lo que la suma individual de sus partes haya logrado.

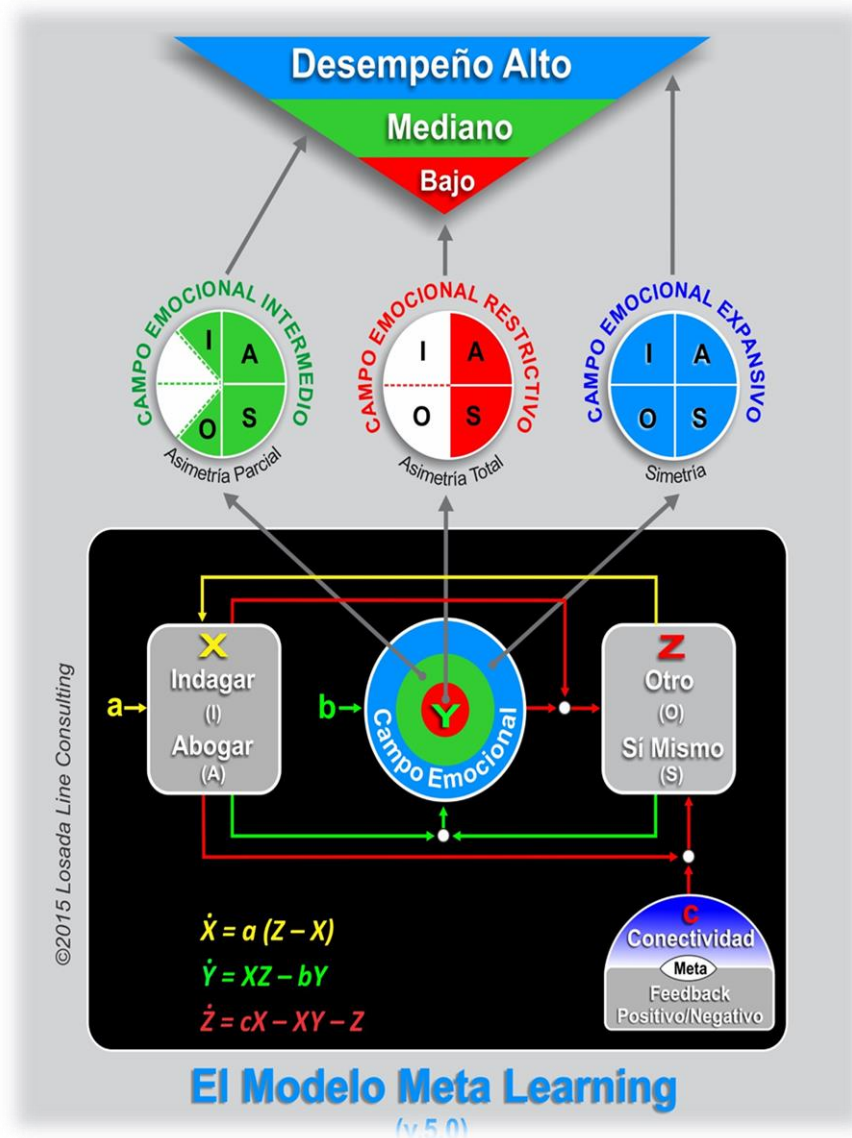
“Los equipos que florecen, no sólo se vuelcan hacia el otro, no se olvidan de sí mismos, pero si dejan aquello de sí mismos que es un velo que les impide ver.” – Marcial Losada

En sus estudios observa la interacción entre los miembros de un equipo, detectando procesos de influencia mutua y comportamientos entrelazados. Desde ahí nos dice que en los equipos de alto desempeño la interacción se caracteriza por un gran número de nexos, sinergia y conectividad, es decir una relación de refuerzo mutuo y crecimiento.

Ya en el módulo anterior habíamos hablado de conectividad, y es que este concepto es fundamental en la teoría de ML. Se plantea entonces, que cuando la conectividad es alta, se observa un balance dinámico entre indagación- persuasión y entre orientación interna-

externa, junto con un dominio de la positividad en la interacción entre positividad y negatividad. El resultado de estos equilibrios es la conectividad emocional, aspecto que destaca como clave de los equipos de alto desempeño. En la medida que la conectividad disminuye, también lo hace la positividad, y se pierde el balance mencionado anteriormente, tendiendo hacia la persuasión y la orientación interna (Losada, 2003).

Basado en Marcial Losada lo explicaremos de manera más detallada y con ayuda visual:



Comencemos al fondo del rectángulo negro. Ahí se encuentra una figura en forma de domo que contiene Conectividad, Meta y Feedback Positivo/Negativo. La conectividad es el parámetro de control del modelo. Cuanto más conectado está un equipo, mejor es su

desempeño. Si se aumenta la conectividad de un equipo hay una alta probabilidad de que aumentemos su desempeño. Pensando en fútbol, un equipo mejor conectado, en el largo plazo, tendrá mejores resultados. Un equipo de fútbol puede tener grandes talentos individuales, pero si no están bien conectados, un equipo con menos talentos individuales, pero mejor conectado tendrá mayor posibilidad de ganarles. Los buenos líderes entienden esto y saben que su tarea no termina en reclutar personas talentosas, sino que tienen que lograr que estas personas se conecten bien. Un buen líder sabe que ha tenido éxito cuando los talentos no sólo suman, sino que se multiplican.

En el centro del domo de conectividad se encuentra la Meta, si un equipo no tiene meta no es un equipo, sino simplemente un grupo de personas. Los equipos se conectan teniendo en mente una meta y se conectan mejor aún si tienen una meta en su corazón. Sin embargo, el tener una meta no es suficiente para generar conexiones fuertes y duraderas dentro del equipo.

Abajo del domo de conectividad, en su base, se encuentra la tasa de Feedback positivo/negativo (P/N). Muchas conexiones fuertes y duraderas se logran por medio de una adecuada proporción de Feedback positivo a Feedback negativo. Gran parte del Feedback es dado con respecto a cómo, cuán bien y cuán rápido el equipo alcanza la meta. Otra parte del Feedback se da con respecto a los procesos de interacción del equipo, independientemente de la meta. Cuando se señala “una adecuada proporción”, se refiere a aquella que separa el mediano del alto desempeño. Esta tasa fue encontrada empíricamente para equipos después de más de dos mil diagnósticos en diferentes países y en una variedad de organizaciones en un período de 30 años. La tasa es 3:1, esto quiere decir 3 positivos por cada negativo) y se conoce como la Losada Ratio. El mejor equipo observado, tomando en cuenta las expresiones no verbales, tiene una tasa P/N de 5.71 (después de 6 meses de entrenamiento en ML); el peor tiene una tasa de 0.75 (no entrenado en ML). John Gottman, el mayor experto en matrimonios en el mundo, ha encontrado que los matrimonios armoniosos y duraderos tienen tasas de P/N de más de 5 y los matrimonios que generalmente terminan en divorcio tienen tasas de menos 1, donde prevalece la negatividad.

La credibilidad del mensaje

Estudio científico de Albert Mehrabian

Comunicación Verbal	Parte Verbal (hablada)	7%
	Parte Vocal (entonación, volumen, pausas, ritmo,...)	38%
Comunicación no verbal	Parte Visual (imagen, postura, expresión del cuerpo, expresión de la cara)	55%

Al igual que se comentó en el módulo uno, es importante tener presente que nos comunicamos y damos Feedback no sólo con palabras, sino también con expresiones no verbales. La mayor parte del tiempo, muchas veces sin darnos cuenta, estamos dando Feedback a las personas, incluso cuando no hablamos. La prestigiosa revista Science publicó un artículo en donde los autores demuestran que el factor clave del desempeño alto en los equipos es la habilidad de leer claves no verbales, el Meta Learning incorpora estas claves en la tasa de P/N. Esta tasa es una poderosa medida de la interacción humana, dice mucho más de lo que se espera, entrega información respecto a cuan bien o cual mal se está haciendo algo. También la tasa de P/N genera energía y provee control, información, energía y control son las variables críticas para conseguir que un sistema complejo funcione

correctamente. Se entrega o se quita energía por medio de la tasa de P/N que se utilice, se controlan las acciones de otras personas a través de Feedback negativo y positivo, así mismo otras personas pueden controlar nuestras acciones a través del Feedback que nos entregan.

En el lado derecho del modelo, encontramos la variable Otro - Sí Mismo (analizar la situación propia y la del otro). Los buenos equipos son capaces de mantener un equilibrio dinámico entre el foco en sí mismo y el foco en el otro. Cuando la conectividad es alta, esta variable será equilibrada y tendrá simetría, por el contrario los malos equipos son centrados en sí mismo y rara vez ponen atención en los demás. Estos equipos son asimétricos en cuanto a la variable, la simetría juega un rol fundamental en el modelo ML: aparece también en la variable ubicada en el extremo izquierdo del modelo.

En el lado de izquierdo del modelo encontramos otra variable bivariada y es el Indagar – Abogar (capacidad que tienen las personas para hacer preguntas, entender la posición del otro e intentar convencerlo). Los buenos equipos son capaces de generar simetría entre estas variables, los malos equipos abogan la mayor parte del tiempo. No hacen preguntas y si las hacen, estas preguntas no son generativas: no dan una oportunidad para que las personas muestren su conocimiento de una manera que contribuya creativamente a la tarea que el equipo enfrenta. Las personas tienen una necesidad de mostrar lo mejor de sí mismas y la buena indagación da la posibilidad de que esto ocurra. Los buenos equipos son excelentes para realizar preguntas generativas y al hacerlas son capaces de abogar mucho mejor.

Importante destacar Indagar- Abogar, Otro- Sí Mismo y Feedback Positivo/Negativo tienen color gris y una forma rectangular lo que significa que tienen algo en común y es que son las conductas que el modelo observa y codifica cuando diagnostica un equipo. Al poner atención en estas variables críticas y aprender a monitorearlas, los equipos son capaces de evitar conductas recurrentes que les quitan energía, como centrarse mucho en sí mismo o abogar excesivamente sin hacer preguntas generativas. Aún más importante es que aprenden a generar campos emocionales expansivos, que proveen la energía necesaria para alcanzar los objetivos estratégicos a largo plazo.

Losada señala que una vez que un equipo logra incorporar el entrenamiento ML permanecerá siendo un equipo de alto desempeño siempre y cuando el equipo se mantenga como equipo y practique el modelo. Marcial Losada señala además que incorporar implica su origen del latín que es “poner en el cuerpo”, el poner lo aprendido únicamente en la cabeza no será suficiente, no basta el aprendizaje cognitivo, los equipos necesitan sentir lo que aprenden y vivir esta experiencia día a día. Si los equipos no experimentan los buenos resultados de su aprendizaje, no incorporarán el modelo ML.

En el centro del modelo se encuentra el Campo Emocional, representado por un círculo con tres anillos concéntricos coloreados en azul, verde y rojo. El radio de los círculos representa la magnitud del campo emocional. El azul es el que tiene mayor radio, por lo tanto mayor magnitud, seguido por el verde y terminando en el rojo. Los colores representan las distintas energías del campo emocional: azul es alta, verde es media y roja es baja. Esta representación sigue las frecuencias del espectro: la frecuencia del azul es más alta que la del verde, y esta a su vez, es más alta que la roja. La física dice que a mayor frecuencia, mayor energía.

Los campos emocionales pueden ser además expansivos, intermedios o restrictivos con respecto a su simetría. Un campo emocional es expansivo cuando se es capaz de generar simetría en las dos variables bivariadas: Indagar- Abogar y Otro- Sí mismo. Estas variables son asimétricas en los equipos de bajo desempeño y por lo tanto no se genera energía suficiente para alcanzar metas complejas y demandantes como son las de equipos de alto rendimiento. La simetría no sólo genera energía, sino que además esta energía es sustentable y las metas a largo plazo requieren energía sustentable.

Continuemos señalando que los campos emocionales expansivos se caracterizan por tasas P/N de al menos 3:1 pero no más de 6:1. Importante entender que el exceso de positividad también puede resultar dañino para el aprendizaje. Es necesario el Feedback negativo cuando se entiende que hay que corregir conductas que no son deseables, pero no se debe perder de vista que el exceso de negatividad no provee la energía necesaria para sostener conductas deseables a largo plazo. Desde ahí la importancia de que los equipos se mantengan dentro de lo que el modelo llama Losada Zone, significa que no puede ser menos de 3:1 pero tampoco más de 6:1. Los campos emocionales expansivos abren muchas oportunidades de acción, en cambio los campos emocionales restrictivos cierran

posibilidades de acción. Desde el miedo sólo se piensa en escapar, pero desde el entusiasmo se ven muchas posibilidades en el horizonte.

Campo Emocional | Desempeño | Positivo/Negativo



Expansivo	Alto	3 a 1
Intermedio	Mediano	2 a 1
Restrictivo	Bajo	1 a 1

Los campos emocionales restrictivos son generados por el desequilibrio hacia abogar y el sí mismo, lo que cierra las puertas de la creatividad y la innovación.

La importancia y el poder de los campos emocionales recaen en que afectan el desempeño de un equipo o la integridad de las relaciones, así como el bienestar personal. Un equipo de bajo desempeño genera campos emocionales restrictivos y asimétricos que dan poca energía. Un equipo de alto desempeño genera campos emocionales expansivos y simétricos que proveen suficiente energía para que el equipo alcance la meta a largo plazo.

Existen dos parámetros adicionales en el modelo ML designados con las letras a y b.

El parámetro “a” representa la “viscosidad” organizacional o la resistencia al cambio, dicho de manera más simple, qué tan burocrática es la organización a la que pertenece el equipo. El parámetro b representa el sesgo de negativo que se refiere a la tendencia que los seres humanos tienen de dar más peso a lo negativo que a lo positivo. Esta tendencia surge en respuesta de que los eventos negativos pueden amenazar nuestra supervivencia, por lo que evolutivamente hablando el ser humano tiende a poner mayor atención en ellos que a los positivos, que aunque sean útiles no amenazan nuestra existencia.

Para sobrepasar el sesgo negativo sin suprimirlo, es necesario generar tasas P/N de al menos 3:1. Los equipos de bajo desempeño tienen tasas de 1:1 en promedio y los de

mediano desempeño de 2:1, estas tasas no son suficientes para sobrepasar el sesgo negativo y es por eso que equipos bajos y medianos tienden a poner foco en lo negativo. Esto explica también porque la Losada Ratio es 3:1, incluso dejando espacio para el Feedback negativo que como ya mencionamos es necesario para los sistemas complejos y vivientes como lo son los seres humanos.

Todos los componentes del modelo están ligados por líneas que representan las ecuaciones diferenciales no lineales que dan vida al modelo. El modelo utiliza colores en estas ecuaciones que corresponden a las líneas con el fin de facilitar la comprensión del flujo dinámico entre los componentes. Estas complejas ecuaciones son capaces de representar los diferentes regímenes simétricos que corresponden a los niveles de desempeño. Los equipos de bajo desempeño operan dentro de un rango donde la conectividad es mayor o igual a 18 y menor o igual a 20, la simetría hacia el abogar y el foco en sí mismo está representado por las ecuaciones. Los equipos de mediano desempeño operan dentro del rango donde la conectividad es mayor o igual a 21 y menor o igual a 24 donde la asimetría parcial es representada por las ecuaciones (hay algo de indagación y foco en el otro pero no son sostenibles). Los equipos de alto desempeño operan dentro del rango en donde la conectividad es igual o mayor que 25 y menos o igual a 33 donde la simetría está bien representada por las ecuaciones, esto quiere decir que, estos equipos son capaces de mantener un equilibrio dinámico o simetría aproximada entre abogar e indagar, así como foco en sí mismo y foco en los demás. La conectividad se mide por el número de nexi (Lazos fuertes y duraderos) que los miembros del equipo producen en su interacción. Entonces cuando la función de la correlación cruzada de las conductas interactivas del equipo es altamente significativa existe un nexus, un lazo duradero. Suena difícil, pero es más entendible cuando se explica que una correlación cruzada es una medida que muestra cuanto las personas están en la misma “onda”. Cuando la correlación cruzada de las conductas que los miembros del equipo producen en su interacción es altamente significativa, existe un nexus o lazo duradero en el tiempo, por ende conectividad.

La cadena de causas que une la conectividad con el desempeño tiene cuatro eslabones:



Empieza con la conectividad y si esta es alta, induce la simetría en las variables bivariadas del modelo, lo que genera energía sustentable suficiente que finalmente lleva a un desempeño alto y duradero. Esta poderosa cadena de consecuencias es en donde ML cimienta el éxito del modelo.

Hemos señalado que a medida que las variables bivariadas Indagar- Abogar y Otro- Sí Mismo se aproximen a la simetría, se generan campos emocionales expansivos que proveen energía sustentable para alcanzar las metas a largo plazo. Los equipos de alto desempeño están llenos de esta energía generada por la misma simetría. Cuando se observa la dinámica de estos equipos la energía es contagiosa, estos equipos son capaces de alcanzar sus metas como que no tuvieran que hacer mayor esfuerzo, disfrutan de lo que hacen y el tiempo parece no importar. Estos equipos han aprendido que el tiempo y la energía van de la mano.

Los equipos de bajo desempeño rara vez tienen el tiempo y la energía para terminar sus tareas y cuando lo logran terminan agotados, se quedan atrapados en el abogar y el foco en sí mismo y rara vez hacen preguntas generativas, tienen una conectividad muy baja y su desempeño es consecuencia de ello. Cuando se observa a estos equipos, el observador también sufre, lo positivo es que todo equipo puede lograr un desempeño alto una vez que aprenden a practicar el modelo.

Cuando un equipo llega al punto de alto desempeño muestra un tipo de estabilidad muy distinta al resto, es dinámica, flexible e innovadora, está abierta al aprendizaje. Esta importante característica permite a los equipos de alto desempeño responder de forma adaptiva e innovadora a las demandas ambientales que cambian y desafían de manera

continua. Este equilibrio lleva a la conectividad emocional, a un estado emocional en donde es posible el aprendizaje. El factor principal para aumentar la conectividad y por lo tanto el desempeño en un equipo, es la buena relación que deben tener los integrantes del mismo. Si esta no se presenta, la comunicación puede ser muy baja y esto termina afectando el desempeño del equipo de trabajo.

La conectividad en otros ámbitos

Existen estudios hechos en campos distintos del laboral que observan la interacción de la tasa P/N en otro tipo de contextos y relaciones.

En la Universidad de Michigan se hizo un estudio en que observaron esta tasa en parejas en las que uno de los miembros se encontraba enfermo del corazón con riesgo de muerte. La observación era por un período de 10 minutos, en donde medían la interacción de la pareja, y en ese lapso de tiempo descubrieron que cuando la tasa está debajo de la losada line (2,9 a 1) aumentaba la probabilidad de que aquel paciente falleciera dentro de cierto período de tiempo, y por el contrario, cuando la tasa supera la línea, ese riesgo desaparece.

Se busca evidencia también en otras áreas, investigando acerca de un proyecto que fue llevado a cabo por la Doctora Rajkowska, quien estudiando la biología cerebral en casos de depresivos crónicos, descubre que éstos pierden masa cerebral. Mientras los resultados de este estudio eran publicados, Losada desarrollaba la función gamma, que está referida a la ganancia, cuánto pierdes o ganas en general en el contexto de equipos de trabajo. Frente a la investigación de esta doctora, Losada decide comunicarse con ella planteándole la hipótesis de que esta función gamma, de ganancia y pérdida frente a la interacción de la tasa P/N, podía predecir también cuánto se gana o pierde en términos de células. Para desarrollar esto obtiene una tasa de interacción de los pacientes crónicos depresivos de 0.5 (2:1), es decir dos interacciones negativas por cada una positiva. En estas condiciones de interacción (2:1) aplicando la función gama se obtiene una pérdida estimada de casi el 30%. Luego de un intercambio de opiniones e investigación junto a la Doctora los resultados son sorprendentes: en la masa cerebral del sujeto, los datos de la corteza pre-frontal muestran pérdida de solo un 12%, pero luego al evaluar el hipotálamo, obtienen un resultado de 18%, lo que sumado da el 30%.

Volviendo a la relación de la tasa con la actividad cerebral, existe evidencia de un estudio del Doctor Richy Davidson, en Estados Unidos que estudió a monjes Tibetanos meditando.

Estos monjes practican una forma de meditación llamada “Loving Kindness Meditation”, mediante la cual se conectan con el amor a la humanidad. Davidson inspecciona la actividad cerebral de los monjes durante ésta meditación, publicando fotos del funcionamiento del cerebro realizadas con estos equipos especiales que muestran qué partes del cerebro están activadas. Se aprecia lo que sucede en la corteza pre-frontal izquierda, que está asociada a actividades positivas y en la derecha, que está asociada a actividades negativas. Losada, al revisar las fotos, concluye que esta interacción cerebral entre la corteza pre-frontal izquierda y derecha está marcada por una relación de 4 a 1, una tasa muy difícil de llegar. Al calcular la función gamma, es decir, la función de ganancia, en esa proporción, se obtiene una ganancia del 30%, según el estudio del Dr. Davidson.

Al conocer la relación existente entre energía y masa, y descubrir la influencia que tiene esta tasa en la materia, se puede inferir que P/N debe ser un patrón energético ya que es el único modo de que puede actuar sobre la materia. Entonces se evalúa si en los equipos de alto desempeño la tasa P/N tiene una frecuencia más alta que la de bajo desempeño, y por lo tanto tienen mayor frecuencia y mayor energía. El resultado que se obtiene es que al aumentar la tasa, aumenta también la frecuencia y la energía. Lo más importante de esto es que también se podría predecir ganancias a nivel del cerebro en aquellos casos en que una persona logra crear ondas gamma, que es la que aumenta las conexiones del cerebro, permitiendo que la intuición y creatividad funcionen mejor.

“Esto es algo mucho más profundo y poderoso de lo que pensamos y afortunadamente es algo sobre lo cual tenemos poder, porque nosotros podemos hacer algo respecto a cuán positivos o cuán negativos somos en la vida. Nosotros tenemos acceso a esto y esto debe entenderse como un gran regalo a la humanidad.” (Losada en Fernández, 2006).