

El arte del trabajo en equipo

Promover dinámicas de equipo saludables para impulsar la innovación y el éxito empresarial

El secreto detrás de un trabajo en equipo exitoso yace en la capacidad de nutrir y mantener de forma intencional una dinámica de equipo saludable.

Introducción

Los desafíos a los que se enfrentan las empresas hoy son cada vez más complicados e impredecibles: desde el ritmo laboral acelerado hasta la complejidad de producir productos y brindar servicios a clientes y el hecho de depender del conocimiento y la experiencia de especialistas. También aumentó la complejidad de los esfuerzos cotidianos que forman parte de nuestras vidas, como la vertiginosidad del cambio tecnológico, los modelos empresariales disruptivos, una fuerza de trabajo en constante transformación y el crecimiento exponencial de datos. Esta complejidad cada vez mayor enfatiza la necesidad de potenciar y aprovechar el conjunto de talentos, perspectivas y experiencias presentes en los grupos. Para hacer frente a algunos de los desafíos de mañana, no basta con ser los más rápidos e inteligentes, sino que es necesario desbloquear el potencial del otro y aprovechar nuestras diferencias y personalidades para

“El mundo nos presenta desafíos que no pueden ser resueltos por una sola persona, por heroica que sea, ni por un solo líder... Pero si creamos equipos efectivos, los alineamos en torno a los fines importantes que intentamos abordar, y luego aprendemos a trabajar como una red de forma efectiva, tenemos muchas más posibilidades de comprendernos mutuamente y sacar lo mejor de cada uno para abordar estos problemas.”

Julie Gerberding
Exdirectora del Centro de Control de Enfermedades
y actual Directora de Gestión de Pacientes de Merck

alcanzar el éxito en medio de la creciente complejidad e incertidumbre del trabajo moderno. Pero el trabajo en equipo puede ser un desafío en sí mismo que lleva a muchas preguntas nuevas: ¿Cuál es la composición adecuada de un equipo? ¿Cuál es la mejor forma de inspirar a un equipo para que haga frente a un desafío particularmente complicado? ¿Qué se debe hacer cuando en un equipo surgen tensiones interpersonales? ¿Cuáles son las condiciones que prepararán al equipo para el éxito?

Para comprender mejor lo que hace que un equipo sea exitoso, nos asociamos con IDEO, una compañía de diseño internacional conocida por su abordaje interdisciplinario y centrado en las personas del trabajo en equipo. Si bien sabemos que la diversidad de perspectivas es crítica para los equipos de alto rendimiento, descubrimos que su mera presencia no basta para garantizar el éxito. Por el contrario, los equipos con mejor desempeño fomentan las dinámicas saludables, que permiten aprovechar las distintas perspectivas, crear una cultura de la inclusión y, finalmente, impulsar la innovación y el éxito de la empresa.

En este documento, exploraremos las bases del arte del trabajo en equipo, que constituyen los cimientos de nuestro kit de herramientas del Arte del trabajo en equipo.



Contenido

Comprender e implementar la dinámica que permite un trabajo en equipo saludable

En este documento, encontrarás lo que sigue:

- Un marco para el arte del trabajo en equipo que articula los elementos básicos que influyen sobre la dinámica de equipo y mejoran el rendimiento. Este marco puede ayudar a guiar a los equipos para aprovechar su diversidad, generar confianza e impulsar la innovación.
- Historias de equipos reales y diversos, que incluyen desde directores ejecutivos hasta pescaderos y desde periodistas galardonados hasta productores ejecutivos.
- Consejos y trucos para que puedas comenzar a aplicar el marco con tu propio equipo.

¿Quieres saber más? Explora la guía del Arte del trabajo en equipo y descarga el kit de herramientas en aka.ms/ArtOfTeamwork. 

Cómo un equipo convirtió sus diferencias en un medio para alcanzar el éxito



Afuera, en las calles, la guerra de Irak continúa.

En la oficina del *Wall Street Journal* en Bagdad, un grupo de ciudadanos estadounidenses, chiitas iraquíes y sunitas iraquíes se reúnen para debatir las noticias del día. Cada uno de estos grupos tiene perspectivas muy diferentes sobre la guerra (en relación a qué es en realidad la guerra y quiénes son los héroes y villanos) y el equipo se esfuerza por dejar la agitación emocional de la guerra en la puerta de la oficina. Las tensiones hacen que la colaboración sea prácticamente imposible y ponen en peligro la misión del equipo.

La veterana periodista de guerra Farnaz Fassihi es la jefa de la oficina de Bagdad y líder de este equipo de reporteros proveniente de distintos sectores. Es su trabajo lograr romper la tensión e inspirar la cohesión para que el equipo pueda trabajar. Decide hacerlo con una rutina matinal simple: "Yo digo: 'Empecemos el día diciéndonos unos a otros lo que sucedió en la comunidad. ¿Qué preocupaciones tienen? ¿Qué los inquieta?' Creo que confrontar la tensión es una forma realmente buena de superarla, y de lograr que ellos se vean como amigos y colegas en lugar de rivales y enemigos."



Farnaz Fassihi
Corresponsal de guerra galardonada y
exdirectora de la oficina de *WSJ* en Bagdad

La diversidad (desde las experiencias de vida hasta la habilidad o el temperamento) es un ingrediente significativo, pero requiere de herramientas y una aplicación experta para transformarse en una fuerza generativa.

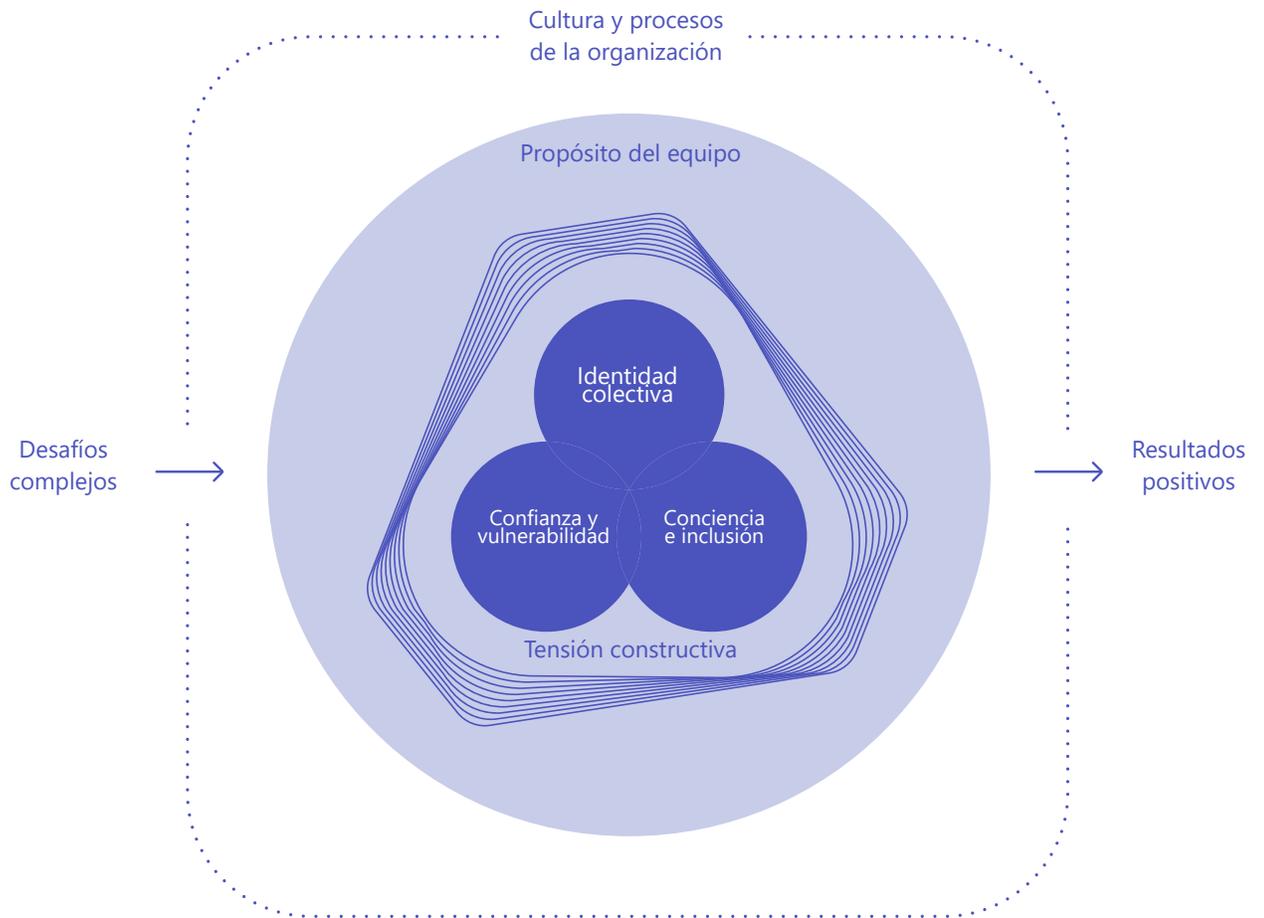
Lo que Farnaz hace para fortalecer a su equipo tiene muchos paralelismos en la cultura del trabajo actual, en la que aprovechar la diversidad del equipo y centrarse en la tensión inherente puede mejorar los resultados. Un estudio de la Universidad de Michigan* muestra que un grupo de solucionadores de problemas estándar con distintos bagajes y perspectivas obtendrá mejores resultados que un grupo homogéneo de solucionadores de problemas de alto nivel. Shane Snow, autora de *Dream Teams: Working Together without Falling Apart (Equipo soñado: trabajar en conjunto sin desmoronarse)*, dice: "la investigación nos dice claramente que incluir personas de todos los ámbitos no es solo una acción moral, sino que además es altamente pragmática. Un grupo [diverso] de personas tiene muchas más posibilidades de innovar que un grupo con integrantes que se parecen". Para simplificar, la convergencia de nuestras diferencias es fundamental para crear equipos que impulsan resultados positivos, y es necesaria para el éxito de las empresas.

Pero como vemos con el equipo de Farnaz, la simple presencia de la diferencia no es una panacea. De hecho, la misma diferencia que le permite al equipo lograr lo que una sola persona no puede es precisamente aquello que amenaza con destruir su trabajo. La diversidad (desde las experiencias de vida hasta la habilidad o el temperamento) es un ingrediente significativo, pero requiere de herramientas y una aplicación experta para transformarse en una fuerza generativa.

En la actualidad, los desafíos tienen un mayor nivel de complejidad e incertidumbre: no podemos resolverlos solos. Equipados con las herramientas que ayudan a sentar las bases de una dinámica saludable y culturas inclusivas, los equipos pueden abordar estos desafíos de forma efectiva y tomar decisiones más inteligentes que conducen a los mejores resultados para impulsar el futuro de la empresa y la transformación de la organización.

* "Groups of diverse problem solvers can outperform groups of high-ability problem solvers" (Grupos de solucionadores de problemas heterogéneos obtienen mejores resultados que solucionadores de problemas de alto nivel) Lu Hong y Scott E. Page

Marco para el arte del trabajo en equipo



Los equipos de más alto rendimiento tienen en común las mismas facultades emocionales saludables.

Los equipos se forman para resolver un problema. Pero mezclar personalidades, objetivos personales y temperamentos puede ser un desafío en sí mismo.

Este marco es la culminación de información sintetizada de observación en contexto, entrevistas a expertos, investigación secundaria y actividades prototípicas de distintos equipos: desde ejecutivos superiores hasta astronautas, chefs, productores de televisión, líderes de la innovación, enfermeros, empleados gastronómicos y más.

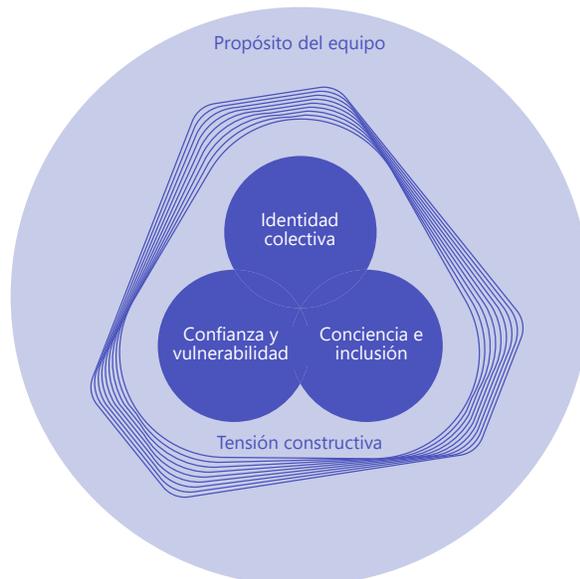
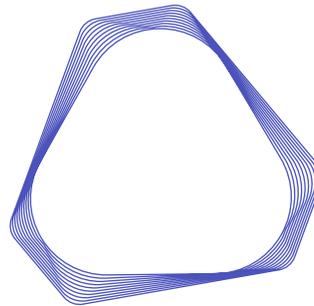
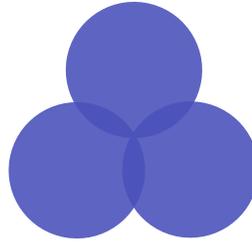
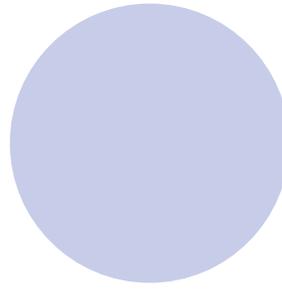


Un descubrimiento emocionante, aunque no sorprendente, fue que los equipos de más alto rendimiento tienen en común las mismas facultades emocionales saludables. Este marco describe la dinámica que coexiste en los equipos de alto rendimiento, y puede adoptarse en distintos equipos y contextos.

Al aplicarlo de forma juiciosa e intencional, los equipos pueden desarrollar una capacidad mejorada para nutrir dinámicas saludables, aumentar los resultados positivos y mejorar la productividad. Este es el arte del trabajo en equipo.

Para abordar los componentes principales de este marco del trabajo en equipo, viajaremos primero a Seattle para comprender el poder del propósito conjunto con los pescaderos del mercado pesquero de Pike Place.

Elementos centrales



Propósito del equipo

Sentido colectivo que mantiene a los equipos concentrados, plenos y alineados para lograr sus objetivos

Identidad colectiva

Sentido de pertenencia compartido que genera cohesión y ayuda a los miembros del equipo a trabajar juntos como si fueran uno

Conciencia e inclusión

Comprensión de uno mismo y de los demás que permite a los equipos transitar las dinámicas interpersonales y promover la inclusión

Confianza y vulnerabilidad

Componentes de la seguridad emocional que permiten asumir riesgos interpersonales en los equipos

Tensión constructiva

Fuerza generativa que surge cuando los equipos aprovechan las diferencias

Propósito del equipo

Sentido colectivo que mantiene a los equipos concentrados, plenos y alineados para lograr sus objetivos



“¡Holaaaaaaa!”, se escuchan voces cantando al unísono.

Un brillante salmón real se eleva por sobre las cabezas de una multitud atónita y aterriza con gracia en los brazos robustos de un fornido pescadero detrás del mostrador. El pescadero alza el pescado por última vez para recibir el aplauso antes de colocarlo en un envoltorio plástico.

Taho Kakutani, el hombre que arrojó el viscoso trofeo, sonríe para la foto junto a un divertido turista, con los pulgares hundidos en guantes de goma apuntando al cielo. Desde hace 15 años es pescadero del mercado pesquero de Pike Place, una atracción turística famosa no solo por la mercadería sino por la simpatía del personal y los entretenidos espectáculos. Si bien el trabajo oficial del equipo de Taho es vender pescado, hay algo más que los impulsa a levantarse de la cama por la mañana: “Cuando contribuyes a algo más grande que tú mismo, como hacer felices a las personas, te sientes motivado porque lo haces con un propósito mayor”, dice Taho.



El propósito del equipo es el pulso colectivo, la referencia que orienta los debates y alinea las decisiones.

Es crucial cuando un desafío es especialmente complejo. Cuando el propósito de un equipo está claro, las personas tienen la autonomía que necesitan en sus trabajos porque saben que se mueven en conjunto en una misma dirección. Un propósito claro también ayuda a dar forma a los objetivos compartidos y a centrar el esfuerzo en dirección a ellos.

El propósito de un equipo puede ser simplemente el objetivo táctico que intenta alcanzar, en este caso vender pescado. Pero para aportarle a cada día el significado personal que alimenta al equipo de Tahoe, el propósito debe estar unido al impacto que el equipo aspira a tener sobre las personas que son testigo de su trabajo. De hecho, el propósito tiene el efecto esperado cuando un equipo es capaz de identificar por sí mismo el impacto que espera tener en el mundo. Basta con preguntarle a Tahoe; si bien él dirá que vender pescado es su trabajo, hacer felices a las personas es su propósito, y ahí está la diferencia. Es tan claro y está tan arraigado que los clientes lo sienten apenas caminan debajo del cartel rojo de Pike Place y se agachan para esquivar el pescado que vuela hacia ellos.



El propósito del equipo en práctica



“Cuando pienso en equipos, pienso en familiares, amigos y seres queridos: cualquier grupo alineado y con una pasión y un propósito compartidos que avanza unido hacia los mismos objetivos”.

Katie Kirsch
Diseñadora de productos en IDEO



“El trabajo en equipo se trata de juntarse para lograr un impacto positivo y un propósito auténticamente fuerte, y luchar por ese propósito hasta las últimas consecuencias.”

Tayyiba Haneef-Park
Jugadora de voleibol en tres Olimpiadas





Componentes clave del propósito del equipo

Cuando el propósito de un equipo está claro, es aceptado por todos y se siente auténtico, cada integrante del equipo tendrá un sentido de la autonomía y de la acción para tomar decisiones y actuar por cuenta propia, con la certeza de que el equipo en su conjunto estará alineado. Esto ayuda al equipo a mantenerse centrado, obtener mejores resultados y estar más feliz.

Los objetivos compartidos son metas discretas y viables que el equipo se esfuerza por alcanzar, y que conducen al propósito del equipo. Un equipo de ventas, por ejemplo, tal vez tenga un objetivo compartido de establecer acuerdos con 500 nuevos minoristas a fin de alcanzar las metas de crecimiento.





Una forma sencilla de empezar

¿Buscas una forma simple y accesible de comenzar a articular el propósito de tu equipo? Prueba esto:

Un momento de orgullo

A veces, resulta fácil dejarse llevar por las minucias del trabajo y perder de vista el panorama completo que intentamos alcanzar colectivamente.

“Reúnete con tus compañeros de equipo y tomen nota de los momentos en los que se sintieron más orgullosos del trabajo del equipo. Luego, compartan entre todos. En cada instancia, pregunta a quiénes se brindó servicios y cuál fue el impacto logrado. De las respuestas, construye una declaración de propósito simple, o tal vez varias.

Para la declaración de propósito, haz que cada integrante del equipo complete lo que sigue:

Existimos para (crea este impacto)
para.” (audiencia prevista)

Joe Brown
Director de Cartera Sénior en IDEO

¿Quieres profundizar? Explora la guía del Arte del trabajo en equipo y descarga el kit de herramientas en aka.ms/ArtOfTeamworkGuide. 

Identidad colectiva

Sentido de pertenencia compartido que genera cohesión y ayuda a los equipos a trabajar juntos como si fueran uno



Antes de que el equipo internacional de astronautas de Kellie Gerardi se introdujera en las profundidades de las formaciones rocosas de San Rafael Swell, una remota porción del desierto de Utah que se asemeja a la superficie de Marte, ella y sus compañeros de equipo pasaron horas en videollamadas para debatir acuerdos importantes. ¿Cuáles son las áreas de investigación y qué roles asumirán? ¿Quién cocinará y quién limpiará? ¿Qué días? ¿A qué hora desayunarán, almorzarán y cenarán? ¿Cómo celebrarán cumpleaños y fechas importantes para aligerar el trabajo? ¿Cuál es la mejor forma de dar y recibir comentarios de cada persona?

Esta no es la primera vez que Katie simula la vida en otro planeta, pero vivir en espacios limitados con las mismas personas durante un mes, enfundados en pesados trajes espaciales, no será fácil. “Los acuerdos que establecemos son decisivos para ayudar a que todo fluya durante la simulación”, dice. “También ayudan a evitar y aliviar la fricción interpersonal que sabemos que aparecerá en un entorno tan intenso: vivir con otra persona en un lugar pequeño, sin demasiado contacto exterior, durante un mes completo”. En momentos de tensión o falta de alineación, el equipo recurre a los acuerdos redactados de forma conjunta para llegar a una rápida resolución.



“¿Qué te hizo feliz hoy? ¿Qué te resultó frustrante? ¿Qué te gustaría cambiar? ¿Qué te gustaría repetir?” Cada noche durante la cena, el equipo se reúne en una mesa y todos contestan el mismo conjunto de preguntas.

“Este ritual es un momento importante para que el equipo se reúna, fuera de la jornada laboral, a debatir sobre las emociones de forma sincera, celebrar los momentos increíbles y hablar sobre las cosas que podrían haber salido mejor”, apunta Kellie. Si bien festejar un cumpleaños puede no parecer una tarea fundamental, tomarse un tiempo cada noche para debatir los sentimientos y compartir “pequeños” momentos personales ayuda a crear lazos que sostendrán al equipo en los momentos difíciles que surjan en el futuro.

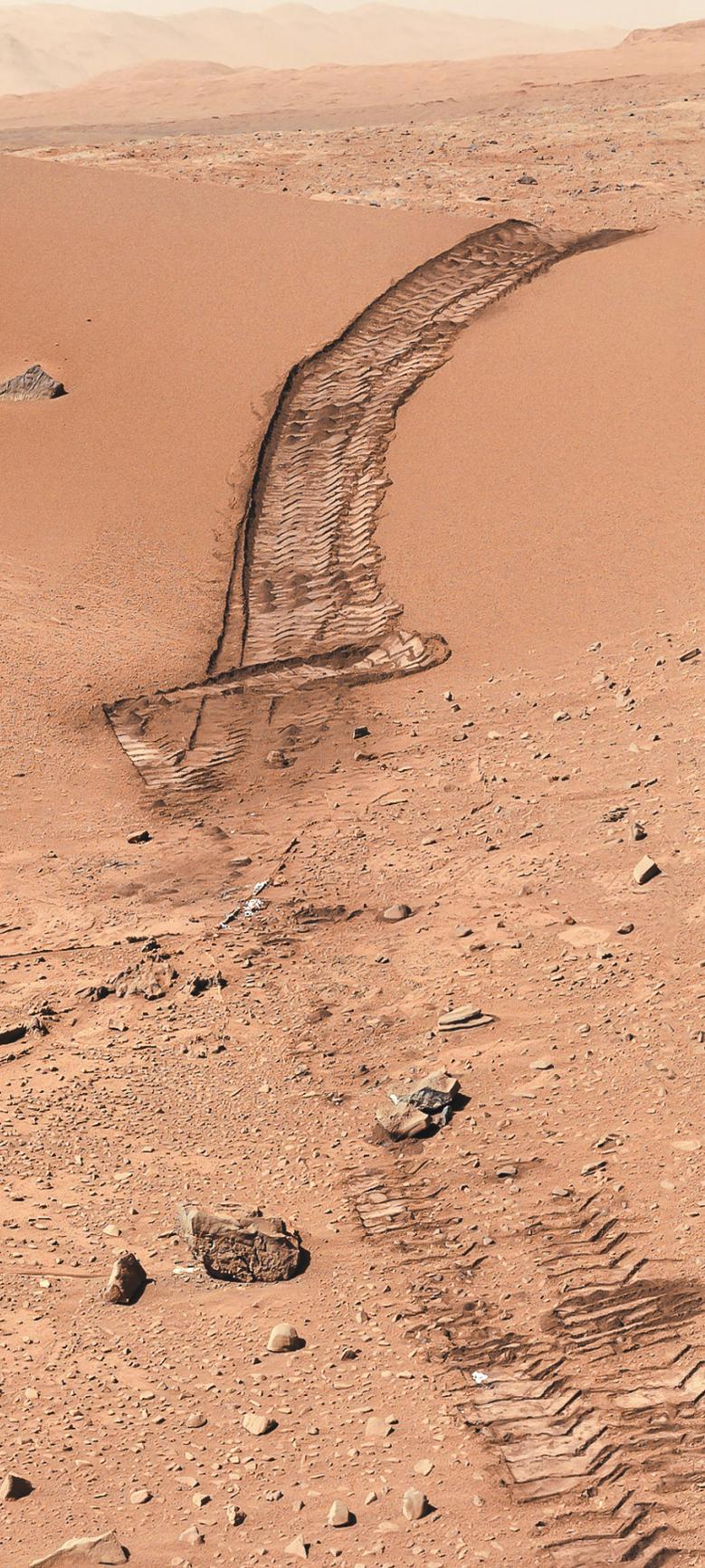
Si el propósito es el lugar hacia donde se dirige el equipo, los valores son el manual de estrategias de cómo llegar.

Los acuerdos son críticos porque son manifestaciones tangibles y consensuadas de los valores de un equipo.

Uno de los acuerdos básicos de los astronautas es proporcionar (y estar dispuestos a recibir) comentarios honestos y constructivos. Otros acuerdos importantes pueden estar relacionados con el horario de trabajo o los roles y las responsabilidades únicas de los miembros del equipo, para garantizar que los trabajos no se superpongan. Tomarse el tiempo para elaborar y codificar explícitamente estos acuerdos aporta claridad al equipo en torno a la pertenencia y responsabilidad, lo que a su vez garantiza que los acuerdos se mantengan vigentes y sean relevantes.

Los equipos crean conexiones y lazos a través de experiencias compartidas.

Los rituales refuerzan los acuerdos formales (preguntas durante la cena todas las noches) y los lazos informales (celebración del cumpleaños de Kellie).



Si los usamos correctamente (y los respetamos a rajatabla), los acuerdos son fundamentales para fortalecer la identidad del equipo y sentar una base sólida sobre la que el equipo puede apoyarse para abordar escenarios más complejos.

Los acuerdos ayudan a consolidar la identidad colectiva del equipo de astronautas: su identificación como entidad única alineada con el propósito del equipo. Pero para que esa identidad colectiva permanezca intacta a lo largo de la simulación en Marte, se debe nutrir continuamente a fin de ayudar al equipo a fortalecer la comunicación y promover la confianza.



Identidad colectiva en práctica



“Me aseguré de visitar las casas de [los miembros del equipo iraquíes] y de comer con sus familias; les llevé regalos y recordé los cumpleaños de sus hijos... Me aseguré de que comprendieran que los vemos como miembros igualitarios del equipo, en el sentido de que todos somos parte de una misma familia.”

Farnaz Fassihi

Corresponsal de guerra galardonada y exdirectora de la oficina de *WSJ* en Bagdad



“Creamos valores de equipo (¿cuáles eran las cosas realmente importantes, aquellas por las que acordaríamos regirnos independientemente del trabajo que hiciéramos?). Escribimos el camino, no solo el objetivo, y eso nos permitió considerar realmente nuestros valores a medida que trabajábamos para alcanzarlo”.

Caryl Stern

Presidenta y CEO de UNICEF EE. UU.



Componentes clave de la identidad colectiva

Un equipo forma una identidad colectiva al alinearse en torno a valores compartidos, crear acuerdos que se revisan constantemente, generar lazos a través de experiencias compartidas y practicar rituales exclusivos del equipo. Un equipo con un sentido de la identidad colectiva fuerte tiene un sentido de pertenencia compartido que genera cohesión y lo ayuda a trabajar en unión.

Los **valores compartidos** son las creencias y actitudes que un equipo define como necesarias para el éxito. Un ejemplo de los valores compartidos de un equipo podría ser el de *abrazar la ambigüedad o hacer que otros triunfen*. Cuando un equipo articula los valores compartidos, estos cobran vida en los comportamientos cotidianos.

Los **acuerdos** son manifestaciones tangibles y consensuadas de los valores de un equipo. Los acuerdos pueden aparecer en tu equipo como momentos de inicio o finalización del día, o como métodos acordados para ofrecer comentarios.

Los **rituales** son actividades y comportamientos repetidos que refuerzan los acuerdos formales e informales. Un ritual puede ser tan simple como salir a comer en grupo los lunes, tener una consigna del equipo o hacer un ejercicio creativo juntos cada mañana.

Resumen





Una forma sencilla de empezar

¿Buscas una forma de fortalecer la identidad colectiva del equipo? Prueba esto:

Citas famosas del equipo

Una forma sencilla de crear la identidad colectiva del equipo es a través de un tablero de "Citas famosas del equipo".

"El tablero es el espacio para recolectar la esencia del humor y las experiencias del equipo. Continúa creciendo durante el transcurso del proyecto y captura los momentos divertidos, las declaraciones irónicas o los intercambios de charlas del equipo. Estas citas se pueden escribir en notas adhesivas durante el transcurso del día. Se puede incorporar un ritual para contar estas historias asociadas con la notas adhesivas todos los días (después de la reunión matinal, por ejemplo), para hacer reír al equipo".

Jayne Jeffries, PhD
Investigador de Diseño Senior en IDEO

¿Quieres profundizar? Explora la guía del Arte del trabajo en equipo y descarga el kit de herramientas en aka.ms/ArtOfTeamworkGuide. 

Conciencia e inclusión

Comprensión de uno mismo y de los demás que permite a los equipos transitar las dinámicas interpersonales y promover la inclusión



Seis voluntarios de búsqueda y rescate organizaron campamento en un bosque cerca de Truckee, California, para lo que ellos llaman "pequeño senderismo alpino", un viaje de tres días con mochila en el que los voluntarios aprenden técnicas de rescate importantes mientras profundizan los vínculos. El equipo debate todo, desde los patrones de sueño hasta los hábitos alimentarios y la forma de comunicación cuando se sienten mal.

Esto es un ejemplo práctico de entrenamiento de la conciencia interpersonal, que ayuda a crear una cultura inclusiva.

En un día particular, el equipo estaba muy ocupado organizando un curso técnico sobre sogas para aprender las mejores formas de rescatar personas cuando quedan atrapadas en lo alto de un acantilado o cornisa. Es un trabajo peligroso, por lo que los voluntarios se comunican constantemente con sus compañeros de equipo, les preguntan cómo les va y contestan con la mayor honestidad posible, como si su vida estuviera en juego.



Alex Grishaver se desempeña como líder de un equipo de búsqueda y rescate desde hace cinco años, y pasa sus fines de semana en capacitaciones o en misiones en las montañas del norte de California. En este día, estaba a cargo de liderar el ejercicio técnico con sogas, pero no se sentía bien. “Anoche no dormí. Tenemos un sistema de calificación de riesgo, en el que 1 es bajo y 10 muy alto. Ese día, dije: ‘Estoy en el nivel 5’, y eso no es bueno”, dice Alex.

Se movía con lentitud, daba instrucciones imprecisas y cometía errores. Fred, su compañero de equipo notó que Alex tenía dificultades. “Me apartó y me preguntó cómo me sentía. Le dije que no me sentía bien. Entonces me preguntó si quería que me reemplazara para que pudiera descansar”, dice Alex. “Al principio, me sentí perturbado y un poco desmoralizado. Pero después de procesarlo un momento, supe que era lo mejor para todos”.

Gracias a que practicaron la conciencia interpersonal, Alex y Fred mitigaron una situación potencialmente peligrosa. “Fui testigo de cosas que salieron muy mal cuando alguien intentó resistir. Este grupo está compuesto de personas que cultivaron un profundo nivel de independencia. Puede ser difícil para ellos admitir algo que pueda percibirse como una debilidad.” explica Alex. “Pero, cuando los voluntarios no son honestos sobre cómo se sienten, alguien puede resultar herido, o peor aún.”

Todos presenciamos instancias de falta de comunicación entre compañeros de equipo, cuando todo se desmorona porque un comentario fuera de lugar se toma como personal. Con frecuencia, esta disfunción grupal nace de una falta de comprensión, no solo del otro, sino también de uno mismo.

Si se domina, la conciencia emocional es una poderosa habilidad que permite a los compañeros de equipo observar desde afuera los desacuerdos, analizar objetivamente las situaciones y responder de forma calmada para empujar al equipo hacia adelante, sin arrebatos de personalidad que se interpongan en el camino.



En el primer nivel, esta habilidad comienza con la **autoconciencia**, la capacidad de reconocer el motivo de la frustración, el enojo, la desilusión, la felicidad y otros sentimientos. Alex practicó el autoconocimiento al admitir, primero para él y luego para su equipo de búsqueda y rescate, que se sentía demasiado cansado para liderar el curso de sogas.

Este pequeño acto de autoconciencia tuvo un efecto increíble en el grupo: no solo fue una buena prueba para Alex, sino que fortaleció la confianza en el grupo, mejoró la seguridad de todos y demostró una forma de vulnerabilidad difícil de dominar.

Otra forma en la que la autoconciencia aparece en los equipos es cuando los integrantes del equipo adoptan una mentalidad de crecimiento. Las personas con mentalidad de crecimiento creen que el intelecto y el talento son solo puntos de partida, y que sus capacidades se pueden desarrollar de manera fundamental a través de la perseverancia y el trabajo arduo. Esta perspectiva crea una pasión por el aprendizaje y una resiliencia que es fundamental para los grandes logros. Adoptar una mentalidad de crecimiento exige humildad y coraje.

La conciencia conjunta es el segundo nivel de conciencia interpersonal. Es la capacidad de reconocer el impacto que las acciones propias tienen en otros. Se basa en la empatía, o la práctica de intentar compartir los sentimientos del otro. La empatía ayuda a los miembros del equipo a escuchar activamente otras perspectivas y posponer el juicio.

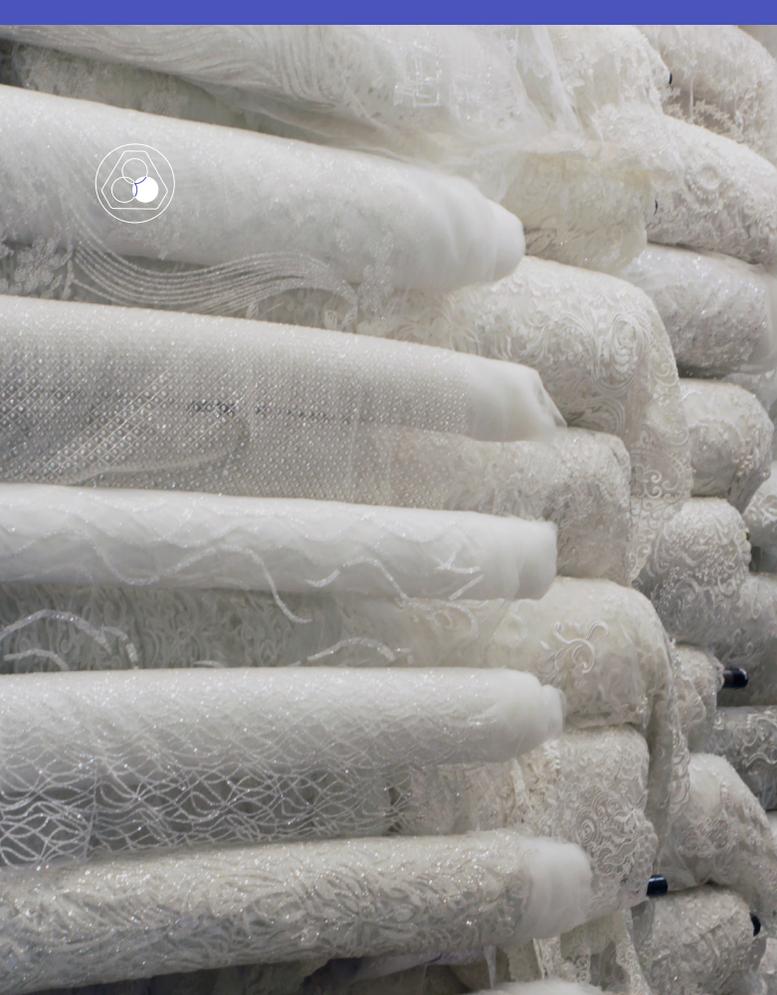
El tercer y último nivel de esta habilidad es la **conciencia situacional**, que toma en cuenta no solo a uno mismo y a los compañeros de equipo, sino también al contexto en el que se encuentran. Fred practicó la conciencia situacional al apartar inmediatamente a Alex para conversar, en lugar de confrontarlo frente al equipo, lo que podría haber causado pánico o aumentado la presión sobre Alex para reaccionar rápidamente, en lugar de tomarse el tiempo para responder considerando la perspectiva grupal.



Para el equipo de Alex, entrenar la conciencia interpersonal alienta a los miembros del equipo a pedir ayuda cuando la necesitan.

No solo ayuda en los pequeños momentos (cuando un líder de equipo sabe que la brusquedad de un miembro puede deberse a falta de sueño o hambre), sino también en los grandes (cómo salir adelante cuando una misión de búsqueda finaliza trágicamente). La conciencia emocional fortalece al equipo cuando se encuentra solo ante el peligro y le permite atravesar situaciones complejas y potencialmente peligrosas como grupo, mientras crea una cultura inclusiva en la que las personas se sienten escuchadas, tenidas en cuenta y respaldadas.

La conciencia emocional fortalece al equipo cuando se encuentra solo ante el peligro y le permite atravesar situaciones complejas y potencialmente peligrosas como grupo, mientras crea una cultura inclusiva en la que las personas se sienten escuchadas, tenidas en cuenta y respaldadas.



Conciencia e inclusión en práctica



“Creo que el conjunto mejora cuando puedes escuchar las críticas de los demás y sabes que tienen la intención de empujar el producto hacia un mejor posicionamiento.”

Fernando Garcia

Director Creativo Adjunto de Oscar de la Renta y Monse



“¿Por qué una persona se encierra y no se siente realmente cómoda realizando aportes al grupo? Con frecuencia la dinámica de grupo no fomenta el sentido de total inclusión, por lo que no aprovechamos el talento que tenemos.”

Julie Gerberding

Exdirectora del Centro de control de enfermedades y actual directora de gestión de pacientes de Merck



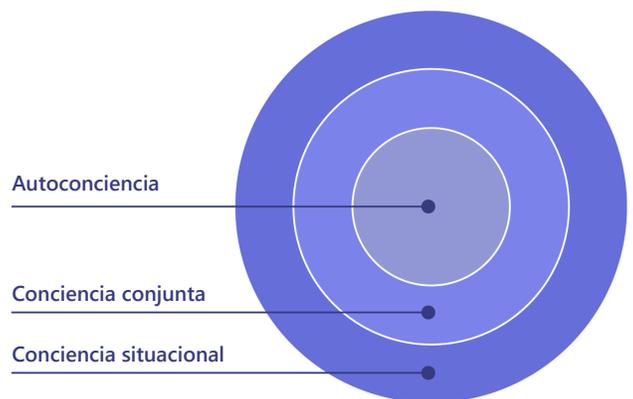
Componentes clave de la conciencia y la inclusión

Hay tres niveles de concienciación en un equipo. El primero es la autoconciencia, o la capacidad de comprendernos a nosotros mismos con nuestras emociones; el segundo es la conciencia conjunta, que se establece mediante la práctica de la empatía; y el tercero es la conciencia situacional, o ser conscientes del contexto en el que actúa el equipo. Cuando el equipo tiene un sentido de conciencia elevado, fomenta una cultura inclusiva en la que los miembros del equipo pueden abordar más fácilmente las dinámicas interpersonales.

La **autoconciencia** es la capacidad de reconocer las emociones propias, además de comprender el motivo de su origen. Cuanto más conocemos el origen de nuestros sentimientos, mejor podemos reaccionar de forma productiva y pedir lo que necesitamos.

La **conciencia conjunta** es la capacidad de sentir las emociones de los demás y reconocer el impacto que las acciones propias tienen en otros. Por ejemplo, si sabes que un miembro del equipo no puede concentrarse porque la música está muy fuerte, practica la conciencia conjunta poniéndote auriculares.

La **conciencia situacional** es tomar en cuenta no solo a uno mismo y a los compañeros de equipo, sino el contexto en el que se encuentran. Por ejemplo, si es necesario conversar con un compañero de equipo acerca de problemas de desempeño, es probable que sea mejor hacerlo en privado para no desestabilizar al resto del equipo.





Una forma sencilla de empezar

¿Buscas formas de aumentar la conciencia situacional en tu equipo? Prueba esto:

El poder de la realidad

Todos tienen estilos y preferencias laborales diferentes, pero eso no significa que todos comuniquen esas necesidades de la misma forma. A veces, solo hace falta una verificación rápida para conocer a los miembros nuevos del equipo.

“Cada vez que empiezas un proyecto nuevo o recibes a un nuevo miembro al equipo, siéntate con el grupo y pídeles a todos que compartan cuál es su mejor y su peor momento. Responder a estas preguntas puede ayudar a que todos tengan la misma información sobre las condiciones necesarias para respaldarse mutuamente y para que todos logren el éxito.”

Dav Rauch
Director de cartera de IDEO

¿Quieres profundizar? Explora la guía del Arte del trabajo en equipo y descarga el kit de herramientas en aka.ms/ArtOfTeamworkGuide. 

Confianza y vulnerabilidad

Componentes de la seguridad emocional que permiten asumir riesgos interpersonales en los equipos



“Doctor, ¿alguien puede ayudarme?”

Un equipo de doctores entra velozmente a una sala y se encuentra con una mujer convulsionando en el suelo. Su marido tiembla encima suyo, mientras sostiene a un bebé recién nacido. “No sé qué pasó, estaba bien hace un minuto. ¡Por favor, ayúdenla!”, grita.

Con una voz calma y firme, el médico a cargo se pone en acción. “Está teniendo una convulsión. Despejen el área. Residentes, estabilícenla.” Dos residentes le despejan las vías respiratorias y la voltean mientras el médico a cargo le pregunta a la enfermera de cabecera sobre los antecedentes de la mujer. La enfermera repasa su lista mentalmente. “Mujer, 29 años de edad. Ingresó anoche con contracciones de parto y dio a luz a las 2:06 PM. No tuvo complicaciones durante el trabajo de parto.”

“Bien. Pausa.” Una voz de mujer corta el caos. Los médicos se voltean y se dirigen a Maybelle Kou, la directora del programa de residentes.



De repente, el cuerpo tembloroso de la mujer se normaliza y los ojos se abren y exhiben una punzante lucidez. El flamante padre se da vuelta y la manta del hospital se resbala de la cara del bebé y revela a un muñeco de silicona. La paciente púérpera y su marido son actores de una simulación, y si bien los residentes sabían esto, su compromiso de actuar en un escenario de crisis todavía dejó el aire tan tenso que podría cortarse con un cuchillo. “Hablemos sobre lo que acaba de ocurrir”, continúa Maybelle.

Este es el centro de simulación médica INOVA, donde los médicos residentes se entrenan para situaciones de crisis de vida o muerte. Durante cada simulación, el equipo realiza debates frecuentes, que funcionan como oportunidades de aprendizaje y análisis para los residentes. “Creamos un ambiente en el que los médicos pueden equivocarse sin miedo a las repercusiones. Es un contrasentido para la medicina, que espera que los médicos sean perfectos. Pero los humanos cometen errores”. Dice Maybelle. Es un ritual de vulnerabilidad que ella quiere que sus residentes practiquen y aprendan bien, ya que se esperará que actúen de la misma manera después de situaciones críticas reales en su hospital.

La seguridad psicológica es un concepto básico fundamental de los equipos saludables. Es el estado mental saludable en el que una persona se siente cómoda al compartir opiniones e ideas sin miedo a las recriminaciones, el juicio y la hostilidad.

En estados de peligro psicológico, es menos probable que las personas compartan visiones divergentes, lo que impide que se comuniquen todas las ideas y se escuchen todas las voces.

La innovación surge de la adopción de puntos de vista divergentes y nuevos, que son precisamente las ideas que primero se reprimen en un entorno de inseguridad psicológica.



En algunos momentos, Maybelle invita a médicos experimentados para que compartan historias personales complejas con los residentes más jóvenes. “Es muy valioso cuando los médicos mayores revelan su vulnerabilidad y admiten haber cometido errores. Si los residentes están en un estado defensivo, se sienten avergonzados o tienen miedo, les resulta imposible aprender y crecer”, explica. La vulnerabilidad entra en lugares relacionados con el riesgo y la exposición emocional. La práctica regular de la vulnerabilidad invita a otros compañeros de equipo a bajar la guardia y crear un espacio para compartir las mejores ideas.

La confianza reside en saber que puedes ser vulnerable con alguien y que eso no te causará daño.

La confianza y la vulnerabilidad funcionan en un ciclo: solo se muestra vulnerabilidad cuando hay confianza, y cuánto más aprendes a confiar en alguien, más vulnerabilidad muestra.

Gracias a este ciclo virtuoso que permite a los equipos entrar en espacios de seguridad psicológica, se asumen mayores riesgos y se logran objetivos más elevados.



Confianza y vulnerabilidad en práctica



“En el trabajo en equipo, la confianza es todo porque te permite presentar tus distintas perspectivas e ideas sin reservas. Si las personas con las que trabajas no te generan la confianza necesaria para asumir riesgos, el equipo no podrá asumir ese riesgo ni ver más allá.”

Shane Snow

Autora de *Dream Teams* y periodista



“Tenemos la regla Sin fallas, sin culpa si no puedes cumplir con tu misión... queremos crear un espacio que sea seguro para que las personas puedan salir y dejar que otras entren.”

Amanda Nguyen

Activista y CEO de Rise





Componentes clave de confianza y vulnerabilidad

El ciclo virtuoso de la confianza y la vulnerabilidad establece la seguridad psicológica en un equipo. Los miembros del equipo que se sienten psicológicamente seguros pueden asumir riesgos interpersonales más grandes. Esto les permite poner toda su esencia en el trabajo y prepara la escena para que las ideas innovadoras florezcan.

La **confianza** reside en saber que puedes ser vulnerable con alguien sin que te critiquen y sin salir herido. Por ejemplo, cuando un equipo muestra un apoyo firme a un miembro del equipo que lucha contra un trauma personal, la confianza de ese miembro en el equipo se profundiza.

La **vulnerabilidad** es entrar en situaciones relacionadas con el riesgo y la exposición emocional. Por ejemplo, un miembro del equipo puede mostrar vulnerabilidad al confiarle a su equipo una situación personal traumática que está atravesando.

La **seguridad psicológica** es el espacio saludable en el que una persona se siente cómoda al compartir opiniones e ideas sin miedo a las recriminaciones, los juicios y la hostilidad. La seguridad psicológica se crea a través de un ciclo virtuoso de confianza y vulnerabilidad. Por ejemplo, cuando el miembro del equipo que lucha con una situación traumática personal se siente psicológicamente seguro, no tiene necesidad de ocultar su lucha, y esto le permite mostrar su potencial.





Una forma sencilla de empezar

¿Buscas una forma de reforzar la confianza y vulnerabilidad en tu equipo? Prueba esto:

Ejercicio para romper el hielo: placeres culposos

Todos tenemos música que odiamos amar porque todos los demás aman odiarla.

“Una forma divertida de practicar la vulnerabilidad en tu equipo es compartir una melodía que te hace feliz y una que te avergüenza, ya sea yacht rock de los 70, hair metal de los 80 una boy band de los 90. Al compartir tu placer culposo con el equipo, sabrás lo que se siente al bajar la guardia para compartir algo personal, incluso si empiezas con algo pequeño, como una canción mala.”

Peter Hyer,
Director de Cartera de IDEO

¿Quieres profundizar? Explora la guía del Arte del trabajo en equipo y descarga el kit de herramientas en aka.ms/ArtOfTeamworkGuide. 

Tensión constructiva

La fuerza generadora que aparece cuando los equipos aprovechan sus diferencias



“United tiene reglamentaciones claras que hacen que la tripulación sea responsable de la seguridad de todos los pasajeros, y dado que el señor Dao suponía un claro peligro, se garantizó su retirada”, dice Dan Hall, un expiloto de helicópteros Apache del ejército de EE. UU., mientras golpea el lápiz contra su escritorio.

El profesor examina lentamente los 93 rostros que le dirigen una mirada profunda desde las mesas del auditorio, en busca de signos de desacuerdo.

“Jenny, ¿estás de acuerdo con Dan?”

Jenny, activista de derechos civiles de Taiwán, parece que fuera a estallar. “En absoluto”, dice con voz entrecortada. “Esta es una reacción violenta, racista e innecesaria de parte de la aerolínea. Los miembros de la tripulación pusieron en peligro al Sr. Dao, y la demanda judicial lo prueba.”

Los alumnos se ubican en asientos asignados con el orden hombre-mujer-hombre-mujer. Dan está sentado junto a Sheila, una socia de capital privado de Mumbai (Bombay), y Lynne, exdirectora de Recursos Humanos de una empresa de tecnología de Silicon Valley. Este es el primer año en la Escuela de Negocios de Harvard, y estos 93 alumnos crearán su “sección” a lo largo del año.



Harvard analiza estas secciones a propósito para que sean lo más variadas posible, incluso en lo que respecta a la distribución de asientos. Pero el objetivo no es la diversidad en sí misma. Es la intención de producir la mayor tensión posible. "Toman todas nuestras experiencias diversas (la experiencia laboral, la nacionalidad, la edad, la raza, la orientación de género...) y nos mezclan para lograr secciones lo más diversas posible", explica Dan. "Y eso es muy importante para la pedagogía que emplea la Escuela de Negocios de Harvard en su método de instrucción: aquí todo se enseña mediante el método de caso de estudio".

Cada clase se enfoca en un caso de Harvard Business Review, un ejemplo de una decisión comercial, como David Dao y United Airlines, que los estudiantes leen y preparan de antemano.

"Traemos experiencias de vida profesional y personal únicas, y aportamos nuestros pensamientos a lo que sucede en el caso. Hay mucha diversidad de opinión, especialmente cuando se trata de casos de ética, pero después de debatir e incluso discutir, generalmente logramos consensuar cuáles son los principales mensajes", dice Dan.

En HBS, el valor educativo reside en la profundidad y la perspicacia de estos debates, basados en su totalidad en contribuciones divergentes.

Los equipos y las organizaciones que valoran la diversidad tienden a obtener mejores resultados. La razón es simple: más formas de pensamiento diverso significa más ideas.

Mientras que la diversidad incluye datos demográficos como el género, la etnicidad o la crianza, la idea de diversidad se amplía para abarcar mucho más. Como mínimo, todos los equipos necesitan diversidad cognitiva, o una amplia variedad de formas de pensamiento y percepción, lo que genera tensión naturalmente.



La tensión con frecuencia se percibe como negativa y las personas se esfuerzan por evitarla. Sin embargo, la tensión es una herramienta formidable que puede aprovecharse para acelerar la innovación.

Los puntos de vista variados impulsan las conversaciones e ideas en diferentes direcciones; cuanto más se acercan los equipos a esa tensión, más pueden ampliar sus ideas y descubrir suelos fértiles para explorar e innovar.

Entonces, ¿cómo aprovechar la energía creativa de la tensión sin llegar a que se corte? Como sucede con un músculo, la tensión debe ejercitarse y desarrollarse con el tiempo para aprovechar todo su potencial. Esto exige que se detallen las condiciones emocionales previas apropiadas descritas con anterioridad en el marco del trabajo en equipo.

Crear un espacio para la tensión no se trata de tener razón, sino de llegar a lugares nuevos a los que no podría llegar una persona sola.

“En HBS, hacemos algo que llamamos ‘Mis aportes,’ en donde nos ponemos de pie y compartimos una historia personal con nuestra sección. Por ejemplo, yo hablé de cuando salí del clóset y tuve que enfrentarme a mi religión y a las expectativas de mi familia,” dice Dan. “Mostrarnos vulnerables con los demás nos permite crear confianza, sentir empatía y unirnos. Finalmente, cuando los debates de casos se acaloran en el aula, tenemos una comprensión más profunda del origen de esa persona, y podemos acercarnos a la tensión en lugar de eliminarla.”

Cuando un equipo alienta a que se compartan perspectivas individuales sin restricciones que dan lugar a debates acalorados, y luego todos abandonan la sala con el sentimiento de amistad intacto, aprendieron a aprovechar la tensión y convertirla en una fuerza constructiva y generadora. Esto no es el debate por el debate mismo; se trata de fortalecer los músculos que crean y resuelven la tensión, impulsar el pensamiento hacia adelante y proteger la vulnerabilidad emocional de las personas involucradas.





Tensión constructiva en la práctica



“Algo que resulta realmente importante es la diversidad de pensamiento, y tener personas intransigentes, liberales que viven en una burbuja o conservadores acérrimos... Creo que así obtenemos la mejor versión del panorama al final del día”.

Jen Flanz

Productor ejecutivo de *The Daily Show* durante 20 años



“Los ingredientes clave de un gran equipo consisten en tener personas que piensan distinto, reunirse, comprometerse y combinar las distintas formas de pensar. Luego, ser lo suficientemente humildes y entusiastas como para cambiar.”

Shane Snow

Autora de *Dream Teams* y periodista





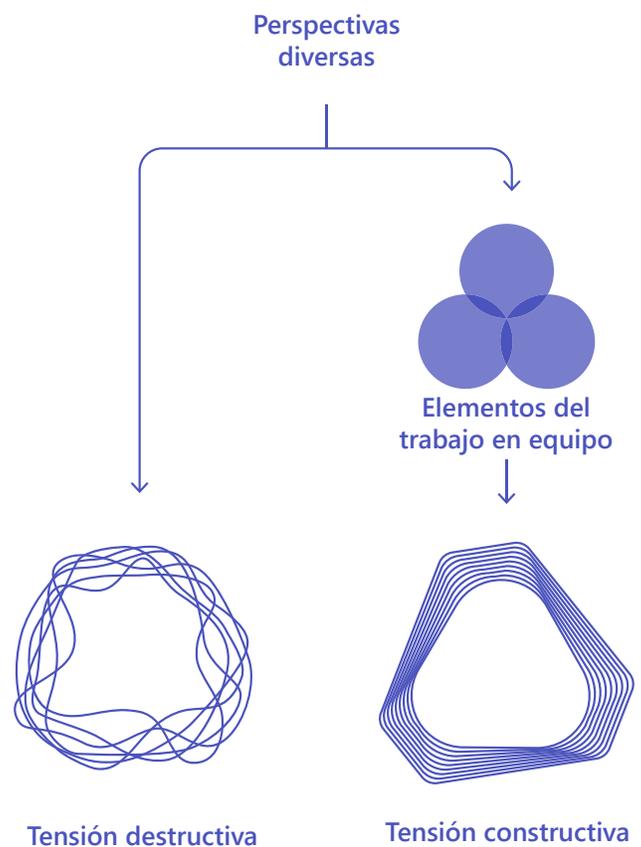
Componentes clave de la tensión constructiva

Cuando distintas perspectivas colisionan, surge la tensión. Esta tensión se convierte en una fuerza que si no se aprovecha puede destruir al equipo. Pero cuando la tensión se aprovecha para impulsar una dinámica de equipo saludable, se convierte en una fuerza constructiva que produce ideas innovadoras.

Cuando se aprovechan adecuadamente, son clave para la innovación. Estas perspectivas pueden provenir de la diversidad de pensamiento, las experiencias, la etnicidad, el temperamento, el rol, el género, la orientación sexual y más.

La **tensión constructiva** es la fuerza productiva que emerge cuando se permite que distintas perspectivas puedan desarrollarse en condiciones saludables.

La **tensión destructiva** es la fuerza negativa que emerge cuando la diversidad choca en condiciones de insalubridad.





Una forma sencilla de empezar

¿Buscas una forma para que tu equipo adopte la tensión constructiva? Prueba esto:

Supervillanos, superhéroes

A veces, verbalizar una tensión puede disiparla. Otras veces, necesitas un superhéroe para vencerla.

“Reúne a tu equipo y pídele a cada integrante que escriba una tensión que afecta su capacidad de colaborar. Ahora, pídele a cada persona que le ponga a esa tensión un nombre de supervillano, como ‘el Rey de la Discusión’ o ‘Burocraciator’. Luego, vuelvan a compartir. Tener un enfoque divertido con frecuencia puede disipar la incomodidad que sentimos al hablar de tensiones, y abrir una conversación productiva. Luego, pregunta: ‘¿Qué superhéroe es el más adecuado para derrotar a este supervillano?’”

Michelle Lee

Director del Laboratorio Lúdico de IDEO

¿Quieres profundizar? Explora la guía del Arte del trabajo en equipo y descarga el kit de herramientas en aka.ms/ArtOfTeamworkGuide. 

Aprovechar el poder del trabajo en equipo para mejorar el rendimiento

El corazón de las ventajas competitivas de la empresa se reduce a su capacidad de aprovechar las fortalezas de los equipos dinámicos. Los desafíos cada vez más complejos e impredecibles a los que nos enfrentamos requieren enfoques nuevos, con estrategias innovadoras para desbloquear el potencial creativo en los grupos.

El secreto detrás de un trabajo en equipo exitoso yace en la capacidad de nutrir y mantener una dinámica de equipo saludable.

Cuando los equipos nutren activamente este estado de salud, pueden catalizar la tensión, y aprovechar una ventaja crítica fundamental: la diversidad de perspectivas y personalidades. Cuando estas diferencias se aprovechan al máximo, se convierten en la fuerza dinámica, creativa y generativa que hace falta para abordar los desafíos impredecibles y acelerados de hoy.

Si te interesa saber más sobre cómo ayudar a tu equipo a fomentar dinámicas saludables, explora nuestra guía en línea y descarga el kit de herramientas de El Arte del trabajo en equipo aka.ms/ArtOfTeamwork.

(c)[2019] Microsoft Corporation. Todos los derechos reservados. Las visiones individuales expresadas en este documento pueden cambiar sin previo aviso y no necesariamente reflejan las de Microsoft u otras compañías. Puedes copiar y usar este documento para tus propios propósitos internos de referencia.