

LA IMPORTANCIA DE GENERAR UN CLIMA DE CONFIANZA DENTRO DEL EQUIPO

Tenemos que admitir que trabajar en equipo no siempre es fácil. Trabajar de forma coordinada con un grupo de personas hacia un objetivo común, es sencillo en la teoría, pero bastante más complicado en la práctica. Muchos factores influyen en que el equipo funcione al más alto rendimiento. La comunicación y tener una misión clara, son algunos de los elementos fundamentales para que un equipo funcione bien, de los que se habla mucho. Pero hay otros tan importantes y necesarios como esos sobre los que se oye hablar poco. Uno de ellos es la confianza.

La confianza mutua entre los miembros de un equipo es fundamental y, sin embargo, una cualidad olvidada en las organizaciones. Esto se debe a que la cultura empresarial fomenta la competitividad y la invulnerabilidad, dos características incompatibles con la confianza.



¿QUÉ ES LA CONFIANZA DENTRO DE UN EQUIPO DE TRABAJO?

Confianza significa muchas cosas. Significa sentir que estamos en un ambiente seguro. Significa tener la certeza de que algo sucederá (o no sucederá). Significa que tenemos seguridad para emprender acciones. Significa tener la convicción de que otras personas actuarán de buena fe y según lo esperado.

La confianza tiene mucho que ver con la seguridad. Si no sentimos que estamos en un ambiente seguro, no podremos confiar. En un equipo donde existe confianza, los miembros se sienten seguros para actuar y colaborar.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA CONFIANZA DENTRO DE UN EQUIPO DE TRABAJO?

Cuando existe falta de confianza en un equipo se tratan de ocultar las debilidades y errores. Los miembros no se piden ayuda entre ellos, ni la ofrecen. Se generan rencores y estrategias políticas de fondo, actuando con una agenda oculta. No se da un buen ambiente de trabajo, donde uno se pueda sentir seguro para mostrar iniciativa y aportar lo mejor de uno mismo. Y por supuesto, esta no es una situación en la que se pueda trabajar de forma colaborativa. Cuando lo que existe es desconfianza, nos volvemos paranoicos y hacemos cosas para protegernos a nosotros mismos, poniendo en peligro a la empresa. Sin confianza se pierden, así, muchas oportunidades de ser excelentes, de obtener resultados que podrían ser todavía mejores.

La confianza fomenta la colaboración y la innovación. Un equipo de alto rendimiento necesita de estas cualidades. Cuando unos confían en los otros, es posible que todos trabajen a una, aportando lo mejor de sí mismos y compartiendo opiniones, consejos y mejoras. Se genera un ambiente donde no se ocultan los errores y debilidades, al contrario, estos se ponen sobre la mesa para ser atendidas y contrarrestarlas.

DIMENSIONES DE LA CONFIANZA DENTRO DE UN EQUIPO

Existen varias dimensiones dentro de la confianza de un equipo:

- **Confianza en las habilidades**

Los miembros del equipo creen en las capacidades y habilidades que tienen. Esto contribuye a que utilicen sus conocimientos y aprovechen su potencial y el de los demás, buscando aportaciones de los otros, participando en la toma de decisiones y aprendiendo nuevas habilidades. Esta dimensión permite la innovación.

- **Confianza en las habilidades**

Cada miembro del equipo tiene fe en que los demás se comportarán como se espera. Se preocupan sinceramente unos por otros, como personas, y tienen presentes los intereses de los demás, no únicamente los propios. Esta es la dimensión fundamental de la confiabilidad que los equipos necesitan para ser efectivos.

Los miembros del equipo crean este nivel cuando hacen lo que dicen que harán, generando una visión de mutua confianza.

- **Confianza en la comunicación**

Fomenta la colaboración y hace que los miembros del equipo puedan hablar de forma directa y segura, no solo para proporcionar información, sino también para resolver dudas y preocupaciones, y ofrecer comentarios en un espíritu de aprendizaje y crecimiento más profundos. Cuando esto sucede los equipos se comunican de forma abierta, transparente y honestamente. Los miembros se sienten seguros admitiendo los errores. Esto crea un ambiente de colaboración que los equipos necesitan para prosperar.

¿CÓMO GENERAR UN CLIMA DE CONFIANZA DENTRO DEL EQUIPO?

Simon Sinek, autor entre otros de Los líderes comen al final (Por qué algunos equipos funcionan bien y otros no), dice que no se puede enseñar a la gente a confiar. La confianza es un sentimiento que evoluciona y requiere de una serie de acciones, que prueben que se puede confiar.

Por lo tanto, la confianza no es algo que se pueda conseguir de la noche a la mañana. Es algo que necesita ser construido con las acciones de cada día. Tampoco es algo que una vez alcanzado se mantenga sin más, se puede perder la confianza si suceden hechos que provoquen la desconfianza.

La generación de una cultura de confianza dentro del equipo debe de comenzar desde los líderes. El líder debe actuar con integridad, siendo consistente entre su discurso y sus acciones. La comunicación es un elemento importante, deberá ser clara y transparente. En un ambiente donde los rumores proliferan, no se podrá generar confianza. El líder debe ser el primero en confiar, en mostrar su vulnerabilidad, asumir sus errores y debilidades.

HERRAMIENTAS PARA CONSTRUIR LA CONFIANZA DEL EQUIPO

Aunque construir la confianza del equipo es algo que requiere de acciones consistentes a lo largo del tiempo, existen algunas herramientas que pueden ayudar a acelerar el proceso.

• Confianza en las habilidades

El team building son actividades orientadas a la construcción del equipo. Desarrolladas habitualmente durante una jornada completa o en varias sesiones, pueden orientarse a fomentar un aspecto en concreto como la confianza.

Ejercicios simplemente orientados a conocerse mejor unos a otros, ayudarán a ello. Esto se puede hacer desde dentro de la organización, por el mismo líder del equipo. Pero se puede ir más allá, con la ayuda de un profesional y trabajar sobre la vulnerabilidad de los miembros y/o utilizando actividades vivenciales donde experimenten las ventajas que tiene para el equipo, la confianza mutua.

• Evaluación 360°

Las evaluaciones de desempeño 360° donde todos y cada uno de los miembros del equipo evalúa y es

es evaluado, son una buena herramienta que puede favorecer la confianza. Sin embargo, es necesario aplicarla con precaución, porque si no se utiliza adecuadamente puede tener el efecto inverso.

• Team Coaching

El team coaching, o coaching de equipos, consiste en la intervención de un profesional externo que acompañará al equipo a progresar y mejorar. Es un proceso global en el que se trabaja específicamente sobre las necesidades que tiene el equipo.

La confianza es una gran olvidada en las organizaciones, pero, ahora, piensa todos los beneficios que aportaría, tanto para tu empresa, como para los trabajadores y miembros de tu equipo, que existiese esa confianza. Merece la pena comenzar a fomentarla hoy mismo.

CÓMO CREAR CONFIANZA EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA: ESTRATEGIAS

¿Cuál es el clima de comunicación y colaboración en tu empresa? La confianza es imprescindible para la fidelización de trabajadores y el incremento de la productividad en la empresa. Por eso es vital definir acciones y estrategias que nos ayuden a crear esa confianza.

En este sentido, estos cinco tipos de acciones son las más importantes:

1. *Aplicar el liderazgo como un servicio y no como una posición de autoridad*
2. *Generar motivación efectiva en los espacios de trabajo*
3. *Gestión positiva de los fracasos en la empresa*
4. *Reuniones efectivas para hacer felices a los espacios de trabajo*
5. *Desarrollar un contexto de colaboración en la organización*

1. EL LIDERAZGO COMO SERVICIO PARA EL DESARROLLO DE LA CONFIANZA Y LA EFECTIVIDAD

"Como directivo, cómo crees que reaccionarían tus profesionales si les dijeras: trabajo para vosotros, ¿qué puedo hacer para ayudarlos?"

El verdadero liderazgo trata sobre todo de servicio. Al mostrar apertura a la retroalimentación, los managers están creando un clima de colaboración y confianza.

Para mejorar el clima y el rendimiento, ¿cuánto debes saber sobre las tareas cotidianas de tus profesionales y equipos? Dependiendo del número de personas que formen el equipo o equipos que diriges, debes encontrar el tiempo para reunirte de forma individual y grupal. Si no puedes, selecciona una muestra para hacerte una idea del entorno en el que trabajan.

¿Es una casa de locos, con teléfonos sonando e interrupciones constantes, o es un mar de tranquilidad? Puedes “dirigir paseando” como manera de mantener el contacto y establecer relaciones y conocimiento.

Cuando un empleado venga a ti con un problema, pídele que te lo cuente con detalle. Cuando haya terminado, pide que te de opinión sobre cuál cree que son las soluciones posibles.

Utiliza frases como “por lo que has dicho está claro que tienes un buen dominio de la situación y estoy de acuerdo contigo sobre que X parece ser la mejor solución”.

En todo caso, debes confirmar la naturaleza del problema y las posibles soluciones con otros miembros del equipo antes de tomar una decisión.



2. LA MOTIVACIÓN EFECTIVA EN LOS ESPACIOS DE TRABAJO

La motivación es un concepto tan utilizado como mal entendido y aplicado que hay que superar. Por ejemplo, creo es un error recomendar u obligar a los profesionales a “salir de su zona de confort”, creo que es mucho mejor invitarles a “ampliar su zona de confort”, lo que hace más fácil y probable el cambio.

¿Y cómo se amplía la zona de confort? El método que me parece más sencillo es crear gradualmente nuevos intereses, hábitos y relaciones hacia las metas que se hayan establecido mediante nuevas y variadas experiencias que no requieran mucha inversión ni esfuerzo y con microplanes que permitan avanzar paso a paso, de forma gradual.

Tal vez también habrás observado que los profesionales que cultivan la polivalencia y la especialización alcanzan con más facilidad sus metas. Una persona se hace más polivalente cuando aprende y perfecciona competencias transversales o generales (idiomas, programación, networking, comunicación, ofimática...) que le permiten adaptarse y recualificarse dentro de su organización y en el mercado de trabajo.

Un profesional polivalente, gracias a esas competencias generales, puede a su vez especializarse más rápido en un determinado sector o ámbito ocupacional dominando una o varias competencias específicas y una o varias herramientas o aplicaciones.

La especialización es un gran incentivador porque cuanto más experto eres en algo más motivado te sientes.

Un par de consejos breves y aplicables de motivación para superar los retos propuestos: Es importante recordar que la motivación no es lo que haríamos, es lo que hacemos. En la empresa, no debemos esperar a que surja la motivación, hemos de ponernos a hacer lo que haríamos si estuviéramos motivados.

Al término motivación se le atribuyen muchos significados, pero hay que apostar por una definición operativa: motivación no es tener ánimo, motivación es tener motivos. Y cada persona y cada profesional debe crear o encontrar los suyos. Las emociones y las ganas fluctúan, pero los motivos permanecen.

En el ámbito profesional debemos tener presentes esos motivos especialmente en los días en que nos sentimos menos animados para perseguir los objetivos marcados.

3. LA GESTIÓN POSITIVA DE LOS "FRACASOS" EN ESPACIOS PROFESIONALES

Los logros o los éxitos nos muestran el camino y motivan el aprendizaje y el desarrollo profesional. Los fracasos también son importantes porque nos hacen fuertes o “resilientes” y nos incentivan para prepararnos mejor. En resumen, podría decirse que los fracasos curten y los logros guían.

Pero tenemos que reconocer que, aunque el fracaso y el error forman parte ineludible de la vida y de la empresa, en muchas ocasiones y contextos será difícil aprender de los fracasos y por eso nos resulta tan difícil aceptarlo.

Por ejemplo, si eres un directivo que no consigues motivar a tu equipo, si eres un empleado que sufres un despido sin motivo aparente, o tu pareja te dice “tenemos que hablar”, es probable que no te resulte nada fácil descubrir las soluciones para aplicarlas a situaciones similares en el futuro.

Se supone que de los errores deberíamos aprender, pero muchas veces no somos capaces ni siquiera de identificar el origen del problema.

El fracaso revela lo que no funciona, pero no enseña qué hacer después. Por eso la recomendación es intentar aprender lo más posible de los éxitos o de los avances y no obsesionarse con la causa de los fracasos.

Como psicólogo de empresa observo con frecuencia que los profesionales que tienen más éxito son aquellos que dedican más tiempo y recursos a desarrollar y practicar las competencias y herramientas que se le dan mejor y no se preocupan tanto por aquellas habilidades en las que son más débiles y cometen más errores.

La mejor forma de avanzar y prevenir errores en contextos profesionales es analizar qué hicimos bien en contextos similares para intentar repetirlo y mejorarlo.

Los profesionales y directivos que toman iniciativa y buscan la excelencia pueden cometer más errores y recibir más críticas. Si eres una de estas personas, debes prepararte de forma especial para intentar aprovechar las enseñanzas del fracaso.

Para ello proponemos este método de Aprendizaje del Fracaso en 6 pasos.

- Análisis. *¿Qué puedo aprender de esto?*
- Alternativas. *¿Qué hubiese hecho de forma diferente?*
- Competencias. *¿Necesito aprender o mejorar mis habilidades?*
- Modelos. *¿De quién puedo aprender?*
- Acción. *¿Cuál es el próximo paso? ¿Qué plan debo elaborar?*
- Autoevaluación. *¿Me he esforzado lo suficiente y he aprendido lo necesario?*

Por último, en aquellas ocasiones en que sufrimos un revés profesional importante, el consejo es recordar esta reflexión: aceptar que no siempre se puede no es un fracaso, es un signo de madurez que puede abrir otras puertas.

4. LAS REUNIONES EFECTIVAS HACEN "FELICES" A LOS ESPACIOS DE TRABAJO

Las reuniones de una organización marcan su estilo de comunicación y colaboración.

¿Cómo podemos conseguir reuniones efectivas a la par que fomentadoras del buen clima y la confianza entre los participantes?

Veamos algunas propuestas y preguntas para conseguir reuniones efectivas, basadas en los contenidos de James McGrath, publicados por Alienta Editorial:



- *Identifica siempre de entrada la función de la reunión y convoca sólo a las personas implicadas o afectadas por el asunto.*
- *Anuncia la hora de entrada y de salida de la reunión. Empieza puntual, aunque falten asistentes. Y termina a la hora que habías previsto. Sin excepciones.*
- *Dirige personalmente la reunión y no permitas divagaciones ni que otras personas planteen otros asuntos o problemas. Pídeles que incluyan estos asuntos en la siguiente reunión.*
- *No redactes actas de las reuniones, sino listas de las acciones que se han decidido durante la misma.*
- *Si te atreves, celebra tus reuniones de pie. Te sorprenderás de lo rápido que se repasa la agenda.*
- *¿A cuántas reuniones periódicas asisto normalmente cada mes? ¿Cuántas de ellas se podrían eliminar?*
- *¿Asiste a mis reuniones la gente adecuada? ¿Cuándo fue la última vez que revisé la lista de asistentes?*
- *¿Cómo conseguir que todo el mundo aporte algo en las reuniones? Identifica a las personas que no tienen ningún interés en la reunión y sugiéreles que no asistan. Conversa con los que son demasiado tímidos o reservados y explícales que su punto de vista podría ser de gran valor. Pregúntales: "¿Cómo lo ves?", "¿Hay algo que te gustaría añadir a lo que ya hemos dicho?". Agradece su aportación y anímalos a hablar más a menudo.*
- *¿Monopolizo la reunión e impido a hablar a los demás?*
- *¿Qué ambiente subyace en la reunión? ¿Es de apoyo o competitivo? ¿Hace falta que lo cambie?*

5. TRECE ESTRATEGIAS SENCILLAS PARA DESARROLLAR UN CONTEXTO DE COLABORACIÓN EN LA EMPRESA

Una empresa es más eficaz cuanto mejor es la colaboración que establecen sus profesionales o cuanto menos generan dinámicas de competencia negativa o improductiva.

Podría decirse que si los profesionales de tu empresa compiten entre ellos generalmente no va a mejorar tu empresa sino la competición entre tus profesionales.

La colaboración plena en un equipo y en una organización depende de la creencia compartida de que nadie puede conseguirlo sin la ayuda de todos.

Se consigue mucho más cuando importa mucho menos quién se lleva el mérito y nadie está especialmente pendiente de atribuirse logros cuando estos dependen del esfuerzo y la coordinación del grupo.

No es lo mismo trabajar juntos o en los mismos espacios que trabajar en equipo y cada vez es más importante para las empresas motivar la colaboración entre los profesionales de diversas generaciones, desde los "viejenials" y los millennials hasta llegar a la generación Z o centennials (nacidos a partir de 1993), una nueva generación que se acerca al mercado laboral con una visión muy diferente enfocada a la creación de nuevos espacios de trabajo orientados al bien común y la colaboración.

Para crear una cultura de empresa que promueva el trabajo en equipo y la colaboración, deben definirse y aplicarse misiones y valores "felices" relacionados con la satisfacción y el equilibrio personal y profesional. Para desarrollar esa "cultura de la felicidad en la empresa", propongo 13 estrategias muy sencillas de aplicar para organizar los proyectos y aprovechar los espacios de la organización:

Estrategia 1. Prioriza de forma clara las funciones, metas y tareas de los integrantes de cada equipo

Estrategia 2. Facilita que los profesionales de tus equipos establezcan relaciones entre ellos.

Crea en tu organización espacios individuales y grupales de trabajo y espacios de ocio que fomenten esas relaciones. Es importante desarrollar un ambiente de cordialidad que valore el talento, la diversión inteligente, los espacios de diálogo y anti estrés y la superioridad de las personas sobre los retos de la empresa.

Estrategia 3. Establece una escucha continua de los intereses e inquietudes de tu organización y en tus equipos en todas direcciones.

En la medida de lo posible, hay que prevenir la existencia de símbolos de estatus y de diferenciación entre profesionales para facilitar esa escucha y comunicación en el seno de la organización.

Estrategia 4. Normas claras en la organización que permitan trabajar y relacionarse con transparencia y conociendo las reglas del juego, para justificar las acciones y decisiones con objetividad, basadas en datos y no en percepciones.

Estrategia 5. Autonomía que permita la flexibilidad laboral y personal mediante el trabajo por objetivos, el trabajo en diferentes espacios de la organización y el teletrabajo cuando sea posible y adecuado.

Estrategia 6. Propicia que los integrantes de cada equipo puedan elegir a sus managers de equipo y a los coordinadores de sus proyectos y facilitar el cambio de líder y de proyecto con flexibilidad.

Estrategia 7. Fomenta el respeto de los valores y creencias de cada empleado o colaborador teniendo en cuenta que sus competencias e intereses son diversos.

Estrategia 8. Desarrolla "intolerancia empresarial" contra las actitudes de crítica que puedan ejercer directivos, managers o los propios compañeros respecto a las prácticas e intentos de innovación y mejora que pueden conllevar errores.

Estrategia 9. Crea retos compartidos que motiven la colaboración entre profesionales y entre equipos de la empresa.

Estrategia 10. Haz visibles y tangibles a los "enemigos" de la empresa, sean otras empresas, productos, servicios o profesionales externos, para incentivar la colaboración de los profesionales y equipos propios y enfocar los retos concretos que deben alcanzarse.

Estrategia 11. Facilita la transparencia y la compartición de información entre tus profesionales y tus equipos como condición imprescindible para propiciar la colaboración efectiva. El físico Richard Feynman creó una cultura de intercambio de información en el Proyecto Manhattan que fabricó la primera bomba atómica en la Segunda Guerra Mundial. Comprobó que sus colaboradores no eran muy efectivos porque no conocían el objetivo de su trabajo debido al alto secreto con el que se desarrollaba la misión. Feynman consiguió permiso para explicar a sus equipos de científicos que ¡estaban luchando en la guerra! Una vez conocido el valor de su trabajo comenzaron a aplicar nuevas técnicas para mejorar la productividad hasta llegar a multiplicarla por 10.

Estrategia 12. Crea equipos diversos, porque los grupos de profesionales que son capaces de pensar de formas diferentes son más creativos y abordan las tareas complejas más eficazmente, según las investigaciones que recoge este artículo de Harvard Business Review que resalta el valor práctico de la diversidad cognitiva en los equipos de trabajo.

Estrategia 13. Da valor al trabajo presencial.

Trabajar desde casa es un plus para algunos profesionales, pero el trabajo presencial en la empresa se está revelando como un factor clave para que los equipos potencien la innovación y establezcan relaciones satisfactorias. Los integrantes de la organización que teletrabajan deberían acudir con frecuencia a los espacios comunes de la empresa para potenciar el contacto y la relación con sus compañeros, el debate de ideas y la colaboración en un formato presencial que impulse la creatividad.