



Libro Los equipos amables son los últimos

El secreto para desatar el potencial máximo de su equipo

Brian Cole Miller
AMACOM, 2010
También disponible en: Inglés

Reseña

¿Cómo describiría usted mejor la dinámica laboral de su equipo? ¿“Dulce” y color de rosa? ¿“Agresiva” como la fiebre? o ¿“Descarada” de tan audaz? La premisa principal de este libro es que los equipos a menudo son demasiado amables o demasiado agresivos, cuando deberían ser audaces para ser exitosos y cumplir con su trabajo. El consultor en administración y capacitación Brian Cole Miller, autor de best sellers, explica cómo crear un equipo audaz. Organiza sus ideas al identificar los papeles que desempeñan los participantes y discutir los mitos y verdades sobre cómo administrar equipos de la mejor manera. Sus sugerencias para dar retroalimentación, pedir lo necesario y manejar conflictos son especialmente útiles. Los ejemplos de Miller son básicos e instructivos, y su estilo es directo. *BooksInShort* recomienda este libro a todos aquellos a cargo de guiar o administrar a un grupo de personas por primera vez, y a líderes y gerentes experimentados que buscan una revisión de habilidades para llevar a sus equipos a nuevos niveles de desempeño.

Ideas fundamentales

- Cuando la armonía grupal es la meta número uno de un equipo, los miembros pueden perder de vista el propósito de su negocio.
- Los equipos deben pasar por las fases de desarrollo de “formación” y “alteración” antes de proceder a la “normativa” y, a fin de cuentas, al “desempeño”.
- Para administrar un equipo, necesita equilibrar el enfoque entre sus necesidades y los resultados de su desempeño.
- Los equipos a menudo son “amables” o “agresivos” cuando deberían ser “audaces”.
- La gente adopta papeles y prácticas que reflejan la naturaleza amable, agresiva o audaz de su equipo.
- Cuando los equipos amables temen discutir asuntos, su trabajo sufre las consecuencias.
- Cuando los equipos agresivos se enfocan demasiado en las tareas, sus relaciones colegiales también pueden sufrir.
- Los equipos audaces llegan a un balance. Usan el conflicto como una oportunidad para intercambiar puntos de vista y seguir adelante.
- Proporcione retroalimentación a los miembros del equipo al compartir sus ideas, escuchar y establecer medidas futuras.
- Como gerente de grupo, ofrezca reacciones balanceadas, elogios, debate sano, planeación y flexibilidad.

Resumen

Los equipos “amables” dan prioridad a la paz sobre el desempeño

La sociedad moderna valora ser amable y llevarse bien – especialmente en el trabajo y si es miembro de un equipo. Pero ser amable todo el tiempo puede, en realidad, detener el desarrollo de un equipo. Los equipos toman típicamente una de tres dinámicas de personalidad – “Amable”, “Agresiva” o “Audaz”, en cuatro etapas: “formación, alteración, normativa y desempeño”. Cuando su equipo se enfoca demasiado en ser amable, sus miembros se arriesgan a quedarse en la etapa de formación y nunca pasan a la etapa de alteración. Los participantes podrían no querer ventilar desacuerdos que permitirían al grupo pasar a la etapa de normatividad y, finalmente, al desempeño. Esto puede amenazar las relaciones y hacer que el equipo pierda de vista su misión. Para mantener un equipo amable, los directores y líderes de unidad a menudo recurren a comportamientos diseñados para evitar la confrontación o para parecer positivos. Desafortunadamente, esto significa que los gerentes sacrifican la planeación, la mejora del desempeño, la responsabilidad y la solución de problemas para mantener la paz.

“El principio no es la regla de la mayoría. Es escuchar y respetar el punto de vista de todos, y luego llegar a un consenso que cada miembro del equipo

audaz no sólo acepte, sino apoye sin reservas”.

Los gerentes a menudo guían equipos amables influidos por mitos sobre cómo deben trabajar las personas “amables”. De hecho, estos enfoques mal orientados impiden el buen trabajo en equipo. No es útil hacer elogios insignificantes en vez de señalar las áreas en las que el equipo debe mejorar. En vez de ceder incondicionalmente a las instrucciones de los clientes y a las órdenes de los altos mandos, los gerentes de equipo deben prestar atención a los conocimientos del equipo. En vez de ignorar conflictos y ocultar problemas, los gerentes deben ser flexibles y hablar los asuntos con sus empleados.

“Diga su verdad. Dígala como es, sin embellecerla, y luego comparta su impacto tan precisa y justamente como sea posible”.

Los miembros del equipo que dan prioridad excesiva a los “buenos” valores podrían perder el impulso y desperdiciar energía para mantener la paz. Los miembros de todo tipo de equipos tienden a suponer los siguientes papeles, pero la conducta individual varía, dependiendo del tipo de equipo. Primero, éstas son las normas:

- El “conciliador” generalmente quiere que todos se lleven bien y mediará.
- El “defensor” es un líder fuerte y abierto.
- El “perfeccionista” quiere el trabajo hecho a la perfección.
- El “vigorizador” es creativo y quiere que el trabajo sea interesante y divertido.
- El “guardián” es leal y está atento a los demás.
- El “observador” se esfuerza por comprender lo que pasa y ser objetivo.
- El “individualista” busca la expresión propia.
- El “exitoso” es flexible y tiende a la acción.
- El “ayudador” es siempre bienvenido y trabaja duro para ayudar a otros.

“Los desacuerdos sanos ocurren cuando los miembros del equipo resaltan las diferencias de manera que permitan a todos reflexionar y considerar nuevas alternativas, o aquellas que no se han tomado en cuenta totalmente”.

Básicamente, en un equipo amable cada personalidad se conforma con un poco menos que sus estándares normales para evitar confrontación y mantener la armonía:

- El conciliador se conforma con la armonía artificial del grupo para evitar conflictos.
- El defensor acepta las cosas como son para “evitar perder prestigio”.
- El perfeccionista se conforma con “suficientemente bien”.
- El vigorizador acepta el statu quo para evitar la confrontación.
- El guardián lucha por mantener un “frágil sentido de seguridad”.
- El observador elude retos para evitar sentirse agobiado.
- El individualista suprime sus opiniones y trata de ayudar a otros individualmente.
- El exitoso se enfoca en el éxito e ignora los problemas interpersonales.
- El ayudador no puede entablar relaciones profundas con sentimientos reales.

Los equipos agresivos se enfocan con demasiada violencia en sus tareas

Los equipos agresivos hacen demasiado énfasis en cumplir con el trabajo. Se olvidan de las relaciones interpersonales y se enfocan sólo en la eficiencia. Estos equipos evitan ser demasiado amables, a veces en extremo. Se pueden atorar en la fase de alteración de su desarrollo, que no es el punto de vista correcto para fomentar la actuación. Para mantener la agresividad de un equipo, los gerentes y líderes de equipo a menudo recurren a conductas diseñadas para mantener a la gente concentrada en su trabajo. Desafortunadamente, esto podría sacrificar las relaciones interpersonales y reforzar las conductas y valores menos positivos del grupo. Los gerentes agresivos se enfocan erróneamente en lo que su gente hace mal sin equilibrar la retroalimentación con elogios. Hablan de las obligaciones de sus equipos, pero no de sus otras preocupaciones. Los miembros del equipo que se adhieren a conceptos agresivos debilitan su potencial personal y enfocan su energía sólo en tareas. Así es como varias personalidades tienden a actuar en equipos agresivos:

- El conciliador no sabe cómo manejar eficazmente los conflictos abiertos.
- El defensor está tan ocupado en equilibrar opiniones para evitar atrasos que podría provocar discusiones.
- El perfeccionista se disgusta si el equipo sacrifica calidad para cumplir con el trabajo.
- El vigorizador se arriesga menos porque el entorno es hostil.
- El guardián se mantiene a salvo y no toma riesgos; no cuestiona acción alguna.
- El observador prefiere ver sin tomar partido.
- El individualista quiere ser diferente, pero se rehúsa a oponerse al equipo.
- El exitoso se esfuerza por ganar, pero podría cargarse demasiado de trabajo.
- El ayudador quiere ayudar a otros miembros, pero culpa si las cosas salen mal.

Los equipos audaces están balanceados y son eficaces

Los equipos audaces tienen los mejores rasgos de los equipos amables y agresivos. Valoran las relaciones interpersonales y trabajan bien. Para que su equipo sea audaz, use estas tácticas:

- Dé retroalimentación positiva y ayude a los miembros de equipo a crecer, cambiar y hacer mejor el trabajo como resultado de lo que aprendan de usted.
- Enfóquese en cumplir con las tareas del equipo, y en cómo se llevan sus miembros.
- Decir sí a los clientes no siempre es lo mejor para todos. Planee, asigne recursos equitativamente y vea el panorama general antes de decidir cómo manejar las prioridades competitivas y las demandas del cliente.
- “Respete la diversidad de experiencia ... en el equipo”. Valore las aportaciones de todos.

- Acepte el debate y la conversación antes de actuar.
- Planee a futuro pero sea “flexible” para reaccionar a los sucesos cuando ocurran.
- Sea “eficiente a corto y largo plazo”. Mantenga la vista en los resultados.

“La meta de confrontar a alguien es la resolución, no la victoria, ni la obtención de poder ni el desprecio de la gente”.

Para tener una conversación audaz auténtica, refiérase a los miembros del equipo por su nombre y personalice la conversación. Mire a los ojos, para evitar distracciones y ponga mucha atención a lo que dice cada persona. Mantenga un tono de voz firme y uniforme, y no deje que las situaciones tensas lo pongan a la defensiva. Controle su lenguaje corporal y gestos, para no decir ni hacer algo que un colega pueda malinterpretar. Sea directo y genuinamente empático. No culpe. Sólo sea paciente y deje que reaccionen a su conversación sin juzgar cómo se sienten.

Un equipo audaz tiene el mismo reparto de papeles que otros equipos, pero es probable que cada individuo actúe más eficazmente en el contexto de la personalidad del equipo. Usted sabe cómo operan en equipos amables y agresivos. Ahora ayúdelos a transformarse en miembros de un equipo audaz para desempeñar sus papeles y tareas ideales, y mantener su identidad individual:

- El conciliador ve que llevarse bien puede significar resolver conflictos.
- El defensor trabaja con otros para cumplir con su trabajo.
- El perfeccionista acepta diferentes maneras de lograr grandes resultados.
- El vigorizador ve diversión en el trabajo y se concentra en cumplir con su deber.
- El guardián no se preocupa y se siente con la suficiente seguridad para tomar riesgos.
- El observador adopta una postura y se enfoca en la manera correcta de hacer las tareas.
- El individualista expresa opiniones y espera retroalimentación.
- El exitoso se siente libre para hacer un buen trabajo.
- El ayudador se siente más seguro, ya que es responsable de resolver asuntos.

Cuatro principios para el manejo de equipos audaces

Cuando dirige un equipo, quiere ayudar a sus miembros a crecer, cambiar y actuar. Al reunir a su equipo audaz, prepárese para el éxito mezclando las mejores prácticas de los equipos amables y agresivos. Los equipos audaces equilibran sus prioridades entre cumplir con la misión del trabajo (como los equipos agresivos) y asegurarse de que todos se lleven bien (como los equipos amables). Valore las aportaciones de los miembros de su equipo y escúchelos. Preste atención a los resultados de corto y de largo plazo. Para crear un equipo audaz, enseñe a los miembros a “ocuparse, creer y confiar”. Use los cuatro principios audaces como pautas para sus prácticas administrativas en una variedad de contextos:

1. **“Suponga inocencia”** – Evite prejuizar o acusar. Mantenga sus intenciones limpias.
2. **“Construya puentes”** – Encuentre terreno común y comprensión mutua con el equipo.
3. **“Diga su verdad”** – Manténgase objetivo y evite generalizar. Use ejemplos específicos.
4. **“Invite al diálogo”** – Haga preguntas y aliente a los demás a unirse a la conversación.

Cómo utilizar los principios audaces para dar retroalimentación, pedir lo necesario y manejar conflictos

Dé retroalimentación a menudo para ayudar a los miembros del equipo a alcanzar sus metas. Evite decirles lo que hicieron mal, por qué sus acciones no son buenas o cómo resolver sus problemas. En cambio, esté consciente de lo que dice y cómo lo dice. Informe al equipo sobre lo que usted quiere y necesita, y “pida” sin decirle directamente qué hacer. Piense en un desacuerdo como una manera de compartir información alternativa en vez de permitir que los puntos de vista opuestos lleven a discusiones. Alinee su retroalimentación, peticiones y manejo de conflictos con los cuatro principios audaces:

Suponga inocencia

Diga a los miembros de su equipo por qué usted da retroalimentación. Evite culpar a alguien y, en cambio, comparta información sobre cómo percibe la situación objetivamente. Hable con los miembros del equipo en cuanto ocurra un incidente. Para pedir algo, en vez de dar órdenes, sea respetuoso pero exponga su caso de manera oportuna. Determine por qué existe el conflicto y trate de utilizarlo productivamente. Siempre encuentre un lugar seguro para sus conversaciones para que la gente no se sienta intimidada y esté segura de que usted ha identificado el buen momento para hablar.

Construya puentes

Antes de dar retroalimentación, pedir algo o resolver un conflicto, esté seguro de que la persona con la que hable esté cómoda escuchando lo que usted tiene que decir y lo oiga con gusto, y además pueda expresar su propio punto de vista. Para abordar un conflicto, trate de averiguar específicamente cuál es el desacuerdo y determine cómo puede ayudar a resolverlo.

Diga su verdad

Asegúrese de que su retroalimentación sea objetiva y proporcione la mayor cantidad de ejemplos concretos posible. Siempre relacione su retroalimentación y peticiones con las prioridades de la organización. Para establecer la agenda, sea específico sobre lo que quiere y por qué debe cooperar el equipo. No haga que la gente adivine ni que hable en términos generales. Para resolver un desacuerdo, explique exactamente en qué está la gente de acuerdo y en qué no. Exponga sus puntos relevantes clara y desapasionadamente.

Invite al diálogo

Cuando dé retroalimentación, obtenga respuestas de los miembros de su equipo. Pídale sus soluciones. Trabaje con ellos para describir las siguientes medidas que debe tomar el equipo, pero esté listo con un Plan B. Para pedir algo que incluir en la agenda, primero pídale comentarios y soluciones. Intente anticipar sus objeciones (es otra razón para tener el Plan B preparado). Para resolver un conflicto, primero trate de que se entiendan los involucrados, después pídale reaccionar a posibles soluciones y trate de que coincidan.

Sobre el autor

Brian Cole Miller es el autor de *Quick Team-Building Activities for Busy Managers* y *Keeping Employees Accountable for Results*.
