

Material Imprimible

Curso Work engagement

Módulo Generando equipos que enamoran

**Contenidos:**

- Características de los equipos que enamoran
- Seguridad psicológica
- Mundo VUCA
- Agilidad en Recursos Humanos

## **Características de los equipos que enamoran**

Seguramente todos conocemos algún equipo de esos que “enamoran”. ¿A qué nos referimos con esto? a esos equipos magnéticos, donde el buen clima viene también de la mano de grandes resultados. Se trata de equipos que cautivan, inspiran y contagian, ya que encuentran placer en el camino, fomentan el desarrollo máximo de cada uno de sus integrantes y, de esta manera, alcanzan resultados exponenciales.

Para hablar de **equipos**, necesariamente tenemos que hablar de trabajo en equipo; con esto nos referimos a la unión en torno a un objetivo común, ya que no se trata solo de compartir ese objetivo, sino de estar dispuestos a colaborar activamente para alcanzarlo.

Al empezar a definir cómo generar ese tipo de equipos, sin dudas una de las claves que aparece es la comunicación. Pero... ¿tenemos claro que implica una buena comunicación dentro de un equipo? Muchas veces usamos palabras como comunicación, cooperación, coordinación y colaboración como sinónimos, pero existe una distinción valiosa entre ellas.

La **comunicación** inicialmente implica informar sobre lo que hacemos, mantenernos al tanto de las tareas de cada uno y asegurarnos de estar en sintonía. Sin embargo, no debemos detenernos ahí.

La siguiente etapa es la **cooperación**, donde no solo comunicamos nuestras acciones, sino que también estamos dispuestos a ofrecer y pedir ayuda cuando sea necesario.

Avanzar hacia la coordinación implica trabajar de manera más interdependiente. **Coordinamos** nuestras acciones, distribuimos tareas y establecemos un plan conjunto para alcanzar el objetivo. No obstante, el nivel más alto es la colaboración.

En la **colaboración** rompemos con la lógica de tareas individuales y reconocemos la importancia equitativa de cada contribución. Nos adaptamos con flexibilidad para lograr el resultado deseado, priorizando el propósito común sobre las labores individuales.

En resumen, en la colaboración, el enfoque está en lo que queremos lograr juntos como equipo y en cómo cada uno puede contribuir al logro de ese objetivo, trascendiendo la mera coordinación de acciones separadas.

Este es un buen momento para que analicen dentro de su equipo, o de su organización, en qué etapa se encuentran.

Los equipos que enamoran definitivamente son los que logran un alto grado de colaboración. Pero como verán, llegar a ese estadio implica una madurez dentro del propio equipo que fue aprendiendo en cada una de las etapas anteriores.

Un estudio realizado por Google, conocido como Proyecto Aristóteles, se centró en descubrir qué diferencia a un equipo de alto rendimiento de los demás. Su hallazgo principal fue justamente que el todo es más que la suma de las partes.

El Proyecto Aristóteles fue una iniciativa dentro de Google diseñada para investigar y comprender los componentes esenciales de los equipos de alto rendimiento. A través de este proyecto, Google intentó descifrar qué factores específicos hacen que un equipo sea más efectivo que otro.

Aunque Google es conocido por su enfoque en la innovación tecnológica, el Proyecto Aristóteles se centró en explorar las dinámicas internas de los equipos. La premisa fundamental fue que el éxito de un equipo no está necesariamente ligado a la suma de individuos excepcionales, sino a la calidad de las interacciones y conexiones entre los miembros.

Las investigaciones del Proyecto Aristóteles se llevaron a cabo durante varios años, y los resultados se publicaron en un artículo interno de Google en 2012, seguido por una divulgación más amplia en 2016.

Según este estudio, aquellos equipos que logran mejores resultados son los que cuentan con los siguientes ejes:

- Seguridad psicológica, puesto que la principal característica de los equipos exitosos fue la presencia de un entorno seguro y de confianza donde los miembros se sentían libres para expresar ideas, tomar riesgos y cometer errores sin temor a represalias.
- Estructura y claridad, dado que los equipos más eficaces tenían claridad sobre sus objetivos, roles y responsabilidades individuales, lo que promovía un sentido de propósito compartido y dirección coherente.
- Conciencia y sensibilidad social, ya que la capacidad de los miembros para sintonizar emocionalmente con sus compañeros y mostrar empatía y respeto mutuo fue un factor significativo para el éxito del equipo

- Contribuciones equitativas, debido a que no se trataba solo de tener a las estrellas más brillantes, sino de asegurarse de que todos los miembros contribuyen de manera equitativa y se sintieran valorados por sus aportes

El Proyecto Aristóteles de Google, en resumen, demostró que la efectividad de un equipo no depende únicamente de la inteligencia o habilidades individuales, sino más bien de la dinámica social y emocional dentro del grupo. Este enfoque en la psicología y la interacción humana ha sido relevante no solo para Google, sino también para muchas organizaciones que buscan mejorar la eficacia de sus equipos de trabajo.

Otro experimento interesante fue el de William Muir llamado “súper gallinas”, que en los años 90 fue un revelador estudio sobre la productividad y los efectos de la selección social en los grupos.

Muir inicialmente seleccionó un grupo de gallinas altamente productivas en términos de puesta de huevos y las cruzó con otras de alto rendimiento, creando así la línea de “súper gallinas”.

Durante seis generaciones, Muir observó la productividad de estas “súper gallinas”. Al principio, las súper gallinas pusieron más huevos que las gallinas normales. Pero luego, algo extraño comenzó a suceder. Las súper gallinas comenzaron a atacarse entre sí. Se picoteaban, se peleaban y se mataban.

En seis generaciones, las súper gallinas eran menos productivas que las gallinas normales. ¿Por qué? Porque la competencia había creado un ambiente de miedo y desconfianza. Las gallinas estaban tan preocupadas por ser atacadas que no podían concentrarse en poner huevos.

Este experimento nos enseña una lección importante sobre la competencia, y es que la misma puede ser una fuerza poderosa, pero también puede ser destructiva. Cuando la competencia es demasiado feroz, puede conducir a la violencia, la desconfianza y la disminución de la productividad.

El experimento de las súper gallinas tiene implicaciones importantes para la gestión de equipos. Los líderes deben crear un ambiente de trabajo que promueva la cooperación y el trabajo en equipo, en lugar de la competencia individual.

En el contexto de la gestión de equipos, este experimento resalta la importancia de la colaboración y el trabajo en equipo por encima de la competencia individual para lograr una alta productividad.

Aquí algunas aplicaciones prácticas basadas en este estudio:

- Los líderes deben fomentar un entorno laboral que promueva la colaboración y el trabajo en equipo, reconociendo que la competencia extrema puede ser contraproducente
- Evitar la creación de un ambiente de trabajo donde los miembros del equipo se sientan amenazados por la competencia entre ellos. En su lugar, se debe fomentar un entorno de apoyo y colaboración
- Reconocer y recompensar no solo los logros individuales, sino también la cooperación y los esfuerzos colectivos del equipo

Si queremos que los equipos sean productivos, necesitamos crear un ambiente en el que los miembros del equipo se sientan seguros y apoyados. Necesitamos que se sientan libres de correr riesgos, de compartir ideas y de aprender unos de otros.

Cuando los miembros de un equipo se sienten seguros y apoyados, se sienten más cómodos colaborando entre sí. Esto conduce a una mayor productividad, innovación y creatividad.

Continuando con el análisis de qué es lo que caracteriza a los equipos excepcionales es que son compactos, es decir, comprende un número reducido de personas, idealmente entre 5 y 7, similar a la cantidad de reportes manejables por un líder.

Esta restricción no se relaciona con la exhaustividad, sino con la capacidad de establecer conexiones significativas. Además, en el marco de equipos que cautivan, se enfocan en la autogestión, con un liderazgo rotativo, donde todos pueden asumir el rol de líder en distintos momentos.

Asimismo, un equipo funcional cuenta con un abanico diverso de competencias, tanto en amplitud como en profundidad. La novedad radica en el tipo de perfiles que lo integran.

El **perfil 'T'** es la clave: son aquellos perfiles que tienen un conocimiento profundo en un área, con cierto entendimiento en otras disciplinas. Esta diversidad es crucial para evitar la dependencia excesiva de un especialista único. Imagínense una situación donde solo un miembro domina un área específica: eso limita la colaboración y dificulta la resolución de problemas urgentes.

En contraposición, al contar con múltiples personas que comprenden esa área, el equipo tiene más flexibilidad y capacidad de colaboración. Este enfoque no solo promueve la

coordinación de acciones, sino que también fomenta la cooperación y la verdadera colaboración, permitiendo un trabajo conjunto más fluido y efectivo.

Sin embargo, la simple composición de perfiles diversos no es suficiente para un equipo excepcional, ya que además, debe estar alineado, tener claridad en sus objetivos y disfrutar de autonomía para tomar decisiones.

La autonomía permite agilidad, adaptabilidad y toma de decisiones eficientes, sin depender en exceso de la jerarquía organizacional. Esta libertad, combinada con claridad en las prioridades, reduce la dispersión de esfuerzos y permite un enfoque más efectivo en las tareas esenciales.

Entender hacia dónde se dirige nuestra energía diaria en el trabajo es crucial, e identificar qué proyectos merecen nuestro esfuerzo esencial es fundamental en un mundo donde la sobreabundancia de tareas suele fragmentar nuestra atención y energía.

Un tercer elemento crucial en la dinámica de los equipos que logran un clima de excelencia es la ya mencionada seguridad psicológica. La confianza es clave, pero la seguridad psicológica va más allá, permitiéndonos recibir al otro tal como es.

En un entorno seguro se fomenta la expresión de ideas disruptivas, se permite cuestionar lo que no se comprende y se alienta la capacidad de reconocer errores para aprender de ellos.

La seguridad psicológica se convierte en el cimiento del aprendizaje en un equipo. Sin ella, el proceso de aprendizaje se ve obstaculizado. Además, la transparencia y la creación de una red segura son esenciales para fomentar este ambiente de seguridad.

Otro aspecto vital es la resolución de conflictos. Un equipo que enamora tiene la capacidad de resolver discrepancias de manera efectiva, especialmente cuando los miembros piensan distinto o tienen necesidades diversas.

La maestría es el resultado cuando un equipo resuelve conflictos y posee seguridad psicológica. No solo buscamos habilidades individuales, sino que cada aporte individual crece y se convierte en un capital social de la organización. Esto promueve la adaptabilidad y sostenibilidad en el proceso.

A su vez podemos nombrar un elemento vital y subestimado: el disfrute. ¿Por qué hacer algo si no disfrutamos del proceso? El disfrute es un componente esencial en nuestro día a día laboral.

Finalmente, el propósito y el sentido de lo que hacemos son fundamentales. Trabajar con un propósito significativo nos brinda una razón para contribuir a algo más grande. Este elemento puede ser clave para que un equipo supere cualquier desafío que se presente.

En resumen, estos elementos están interconectados y su comprensión se entrelaza en la dinámica de un equipo que enamora. Cada uno tiene su importancia individual y, juntos, crean un equipo resiliente y poderoso.

## **Mundo VUCA**

El término **VUCA**, por el acrónimo en inglés de Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo, se utiliza para describir el entorno en el que nos encontramos, especialmente en el contexto de negocios, estrategia y liderazgo.

“Volátil” se refiere a la naturaleza cambiante y rápida de las condiciones, donde los eventos pueden ocurrir de manera impredecible y con gran velocidad.

“Incierto” indica la falta de predictibilidad y la dificultad para anticipar los resultados o los cambios en el futuro debido a la naturaleza impredecible de las situaciones.

“Complejo” se refiere a la presencia de múltiples factores interconectados que dificultan la comprensión y toma de decisiones. Los problemas no tienen soluciones simples y suelen estar entrelazados con otros.

“Ambiguo” indica la falta de claridad o la existencia de múltiples interpretaciones posibles en una situación determinada, lo que puede llevar a malentendidos o confusión.

En resumen, vivir en un mundo VUCA implica enfrentarse a un entorno caracterizado por su volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, lo que presenta desafíos significativos para las organizaciones, los líderes y las personas al adaptarse y tomar decisiones en este tipo de contexto.

En este entorno donde el tipo de trabajo que tenemos ya no es predecible, la seguridad psicológica se convierte en un requisito esencial para trabajos con alta incertidumbre e interdependencia, que son la norma en la mayoría de las organizaciones hoy.

El término “seguridad psicológica” se remonta a los trabajos del psicólogo Edgar Schein, quien exploró conceptos relacionados en la década de 1950 y 1960 en el contexto de la psicología organizacional. Schein investigó sobre el clima psicológico en organizaciones y cómo afectaba el desempeño de los empleados.

Sin embargo, la noción específica de “seguridad psicológica” en el contexto actual, vinculada al ámbito laboral y la capacidad de los individuos para sentirse seguros al expresar opiniones, tomar riesgos y cometer errores sin temor a represalias, fue más detalladamente estudiada y popularizada por Amy Edmondson, profesora de Harvard Business School.

En la década de 1990, Edmondson comenzó a investigar cómo la cultura organizacional y el ambiente laboral influyen en la capacidad de los equipos para aprender y mejorar. Su trabajo en la psicología del trabajo y el concepto de seguridad psicológica fue fundamental.

A través de su investigación, identificó la importancia de que los empleados se sientan cómodos expresando sus ideas, haciendo preguntas y admitiendo errores para que las organizaciones aprendan y mejoren de manera efectiva.

Dentro de sus hallazgos, el más interesante sin dudas fue que contrariamente a lo que podría creerse, los equipos con mejores resultados no eran los que menos se equivocaban, sino que esos equipos reportaban más errores.

La lógica diría que los equipos con alto desempeño cometen menos errores, pero en realidad los equipos de bajo rendimiento ocultan más errores, es decir, los reportan menos.

No obstante, en ámbitos como la salud, esto puede ser peligroso, ya que la vida o la calidad de vida de una persona pueden estar en riesgo debido a un error en la prescripción médica o en un procedimiento. Los equipos de alto desempeño tienen la seguridad de admitir sus errores y corregirlos rápidamente, evitando desastres futuros.

Este concepto se conoce como “**seguridad psicológica**”, una creencia compartida en un grupo en la que es seguro tomar riesgos interpersonales sin temor a represalias.

Google también estudió esta dinámica en el proyecto Aristóteles, que mencionamos anteriormente. En este proyecto analizó más de 180 equipos y descubrió cinco factores clave para el alto rendimiento, donde la seguridad psicológica fue el más importante. Los miembros de un equipo deben sentirse seguros para tomar riesgos y ser vulnerables entre sí.

Timothy Clark, otro experto en este tema, plantea que la seguridad psicológica es donde los individuos se sienten incluidos, pertenecientes y seguros para aprender, contribuir y desafiar el *status quo* en su trabajo.

Cuando la vulnerabilidad es castigada en un entorno laboral, las personas entran en modo de autoprotección, limitando su creatividad y riesgo. Pero cuando se recompensa, las personas se sienten motivadas a ir más allá, aportar ideas y desplegar su potencial completo.

Los beneficios de la seguridad psicológica son notables y son los siguientes:

- reducción de incidentes laborales
- menor rotación de empleados
- y un aumento en la productividad

A pesar de saber su importancia, la mayoría de los espacios laborales no son psicológicamente seguros, ya que las organizaciones olvidan que están compuestas por personas con emociones.

Las **emociones** son parte esencial del ser humano, y no reconocerlas en el entorno laboral puede ser limitante. Por eso es crucial crear espacios donde las personas puedan expresar sus emociones sin temor a represalias, permitiendo así un ambiente propicio para la innovación y el alto rendimiento.

Vivimos rodeados de emociones, algunas placenteras y otras displacenteras. Concienciarnos sobre estas emociones en el entorno de las organizaciones nos permite regular nuestras respuestas emocionales y desarrollar inteligencia emocional.

Esta habilidad nos ayuda a superar las dificultades que enfrentamos. Sin embargo, en muchas ocasiones, en las organizaciones existe un miedo constante: miedo a perder el estatus, miedo a perder el trabajo, miedo a sentirse solo, miedo a parecer incompetente. Podemos decir que nos encontramos en una 'pandemia del silencio', donde las personas optan por el silencio para evitar riesgos y temores. Este comportamiento se ha visto impulsado por un sistema sofisticado que castiga la expresión de la vulnerabilidad. Si temo parecer ignorante, prefiero no preguntar en una reunión, aunque tenga dudas. Por miedo al castigo o a la evaluación negativa, oculto mis errores. Este ocultamiento de errores es común en las organizaciones, pero puede generar consecuencias graves a largo plazo.

En el entorno laboral, cada vez que la vulnerabilidad es castigada, las personas tienden a autocensurarse, contribuyendo menos y limitándose a lo básico para evitar riesgos.

Respecto a la seguridad psicológica, existen varios mitos y malentendidos que es importante aclarar.

Primero, seguridad psicológica no es sinónimo de amabilidad y buen ambiente; aunque deseamos un buen ambiente, la seguridad psicológica va más allá de eso. Tampoco significa evitar conflictos; de hecho, los equipos con alta seguridad psicológica pueden tener conflictos constructivos.

No se trata de permitir todo sin restricciones, ni de ser políticamente correcto, sino de crear un marco de respeto donde todos puedan sentirse seguros. Tampoco se trata de bajar los estándares de desempeño; al contrario, se fomenta un ambiente desafiante que permite el crecimiento.

Debemos tener en cuenta que la seguridad psicológica no es responsabilidad exclusiva del líder, sino que es una creencia compartida por todo el equipo. El líder tiene un papel fundamental para fortalecer esta seguridad, pero todos los miembros del equipo pueden contribuir a generar un ambiente seguro.

Otra de las cosas que debemos tener presente es que la seguridad psicológica no es estática, ya que puede aumentar o disminuir con el tiempo y ciertos eventos pueden impactar en ella.

Algo muy importante es que no debe confundirse con la salud mental. Aunque un ambiente hostil puede afectar la salud mental, no hay una relación directa entre tener alta seguridad psicológica y no experimentar problemas de salud mental.

Entonces, ¿por dónde empezar para fomentar la seguridad psicológica en las organizaciones? Independientemente del rol que ocupemos, la responsabilidad recae en cada uno de nosotros.

Por eso es crucial reflexionar sobre nuestras propias acciones: ¿Cuándo fue la última vez que mostré vulnerabilidad en el equipo, admití un error o expresé un desacuerdo? ¿Cuándo busqué *feedback*? ¿Cuándo propuse una idea disruptiva para ir más allá de lo convencional en el equipo? Estas preguntas pueden ser el punto de partida para generar ambientes de confianza donde cada uno pueda ser auténtico y contribuir al máximo de su potencial.

La experimentación es crucial en este mundo incierto. Probar cosas nuevas, incluso sin saber el resultado, es la clave para adaptarnos más rápidamente y alcanzar los resultados deseados.

En su libro 'Las organizaciones sin miedo', Edmonson plantea tres pasos para los líderes y miembros de equipo:

- preparar el escenario
- invitar a participar
- y responder productivamente

Preparar el escenario implica enmarcar el trabajo, recordar la alta incertidumbre y la interdependencia, enfocarse en el aprendizaje y enfatizar el propósito para dar significado a las tareas.

Invitar a participar incluye practicar la humildad situacional, hacer preguntas poderosas y fomentar un ambiente donde todos se sientan cómodos al expresarse.

Por su lado, la respuesta productiva se relaciona con cómo el líder y el equipo responden a estas invitaciones.

Es esencial comprender y estigmatizar el fracaso de manera adecuada: existen errores evitables, pero también fracasos inteligentes, especialmente en entornos de alta incertidumbre donde cometer errores es crucial para la innovación.

A su vez, la claridad en las sanciones y la existencia de políticas claras dentro del equipo son fundamentales. Todo esto permite una orientación continua hacia el aprendizaje.

### **Agilidad en Recursos Humanos**

Creemos que si llegaron hasta acá estarán de acuerdo con nosotros en que es clave generar equipos con un alto nivel de *engagement* y motivación para lograr mejores resultados. Sobre esto no creemos que exista ningún tipo de duda. También debe estar claro que generar un contexto de seguridad psicológica es indispensable para lograr todo esto. Pero la pregunta que seguramente emerge es ¿cómo lograrlo? Sobre todo cuando observamos que el contexto general de nuestra organización no acompaña.

Un aliado indiscutible para hackear la cultura de nuestra organización y lograr el contexto que propicie el surgimiento de equipos que enamorar es traer a nuestras prácticas de Recursos Humanos el *mindset* ágil.

La **agilidad** es una filosofía empresarial que busca adaptabilidad, flexibilidad y capacidad de respuesta rápida en un entorno en constante cambio. Se originó en el desarrollo de software, pero su aplicación ha trascendido hacia diferentes áreas, incluyendo Recursos Humanos.

En el corazón del *mindset* ágil se encuentra el valor de la iteración, la colaboración, la adaptabilidad y la entrega de valor constante.

En el contexto de Recursos Humanos, la aplicación del *mindset* ágil implica:

- El enfoque en el cliente interno, es decir, asimilar que los empleados son los “clientes” internos de la empresa, centrándose en sus necesidades, expectativas y bienestar. Esto se traduce en mejorar la experiencia del empleado y su satisfacción laboral. Esto nos lleva directamente a lo que conversamos en el módulo 2 respecto de la experiencia del empleado y la marca empleadora.
- La colaboración y equipos multifuncionales, o sea, promover la colaboración entre diferentes departamentos y habilidades, fomentando equipos multifuncionales que trabajen juntos para lograr objetivos comunes. Esto puede significar la formación de equipos de Recursos Humanos que trabajen directamente con equipos de desarrollo, operaciones o cualquier otro departamento.
- La iteración y adaptabilidad, ya que en lugar de procesos rígidos y estáticos, adoptar métodos ágiles implica iterar sobre prácticas y políticas de recursos humanos. Esto permite ajustarse y adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes del personal y del entorno laboral
- El *feedback* continuo, que se aplica tanto a la evaluación del desempeño como a la mejora de los procesos internos de Recursos Humanos.
- La entrega incremental de valor, es decir, en lugar de grandes y únicas actualizaciones, proporcionar mejoras y beneficios de manera incremental. Por ejemplo, implementar actualizaciones graduales en los procesos de reclutamiento, capacitación o desarrollo profesional en lugar de cambios masivos y menos frecuentes.

- La flexibilidad en la gestión del cambio, o sea, estar preparado para cambios rápidos y adaptarse a ellos de manera efectiva. Esto implica una mentalidad abierta hacia la experimentación y la aceptación de errores como oportunidades de aprendizaje.

Al aplicar el *mindset* ágil en Recursos Humanos, las empresas pueden esperar una mayor agilidad en la toma de decisiones, una mejor adaptación a los cambios del mercado laboral y una mejora en la satisfacción y retención de los empleados al involucrarlos en un entorno más colaborativo y flexible.

Recuperar la esencia y el poder de la agilidad implica reconocer que puede resumirse en cuatro palabras fundamentales:

- Colaboración
- Entrega
- Reflexión
- Mejora

Estos conceptos encapsulan la esencia de la agilidad, brindando una guía clara para afrontar los desafíos contemporáneos del desarrollo. La colaboración entre equipos, la entrega continua de valor, la reflexión constante sobre el proceso y la mejora continua son los pilares que sustentan una práctica ágil auténtica y efectiva.

Steve Denning, un experto en agilidad, innovación y gestión organizacional, identifica tres principios fundamentales que las organizaciones exitosas en la adopción de la agilidad siguen, a los que denomina “leyes”.

La ley 1 es la de Equipos Autónomos y Multifuncionales. Estos equipos trabajan en ciclos cortos, abordando tareas relativamente pequeñas y obteniendo *feedback* continuo del cliente o usuario final. Al ser miembros de tales equipos, tenemos la capacidad de analizar, decidir y actuar como una secuencia fluida y continua, evitando retrasos, dependencias y cuellos de botella.

Asimismo, en estos equipos no existe una figura de autoridad que dicte acciones, ya que la confianza entre los miembros es la base del rendimiento. Además, reconocen que las conversaciones directas resuelven diferencias y que trabajar de esta manera convierte el trabajo en una experiencia divertida.

La segunda ley es la de Obsesión por el Valor al Cliente. Los equipos ágiles se enfocan en ofrecer valor a los clientes. La globalización, la desregulación y las nuevas tecnologías, especialmente Internet, han otorgado al cliente una amplia gama de opciones, información accesible sobre estas opciones y la capacidad de conectarse con otros clientes. Esto ha colocado al cliente en una posición central y ha generado una expectativa de valor inmediato, sin complicaciones y personalizado.

Todos en la organización tienen una visión clara sobre cómo su trabajo añade valor al cliente final. Si su trabajo no contribuye al valor del cliente o usuario, surge la interrogante inmediata sobre la razón de realizar ese trabajo.

Finalmente, la ley 3 es la de Organización como Red Colaborativa. Los equipos ágiles ven la organización como una red dinámica y transparente de colaboradores que trabajan en conjunto hacia un objetivo común de satisfacer las necesidades de los clientes. Por ello, fomentan encuentros regulares dentro de esta red para potenciar sus capacidades, aprender colectivamente y mejorar de manera continua.

Estas leyes representan pilares fundamentales en la implementación exitosa de la agilidad dentro de una organización, permitiendo adaptarse ágilmente a un entorno cambiante y satisfacer las demandas y expectativas de los clientes de manera efectiva.

Una de las grandes preguntas que aparece cuando las organizaciones comienzan a trabajar sobre su *mindset* es ¿Por qué algunas organizaciones se quedan a mitad de camino? ¿Dónde se origina la brecha entre lo que desean y lo que logran realizar?

Es doloroso ver organizaciones que se limitan a adoptar prácticas que están de moda. Estos cambios suelen llamarse “cosméticos”, ya que maquillan a las organizaciones superficialmente con prácticas sin un significado profundo o se implementan forzosamente, desconectadas del propósito original. Por ejemplo, adoptar Scrum por moda o solo para aumentar la cantidad de funciones que los equipos entregan.

Muchas veces se produce un quiebre entre los aspectos “ser ágiles” y el “hacer la agilidad”, puesto que las organizaciones no dedican tiempo, energía ni compromiso para reflexionar sobre el *mindset* desde el que actúan. Es más sencillo promover prácticas, que son apenas la punta del iceberg, que sean ejecutadas por algunos miembros de la organización.

Cuando las organizaciones optan por seguir recetas o soluciones rápidas, muchas veces se sorprenden al no alcanzar los resultados prometidos por la agilidad: se implementan

prácticas, herramientas y formas sin chequear el *mindset*, creencias y pensamientos que sustentan esas prácticas. En resumen, se enfocan en el “hacer” y descuidan el “ser”.

Cuando hablamos de ***mindset***, nos referimos al conjunto de creencias, costumbres y premisas que conforman nuestra forma de pensar.

A estas las vamos construyendo a lo largo del tiempo a través de la educación, la cultura y las experiencias personales. Es desde estos puntos que juzgamos la realidad y actuamos en consecuencia. Entonces, observar la realidad y separarla de nuestros juicios de valor es un gran desafío.

Generar conciencia sobre por qué pensamos lo que pensamos requiere reflexión y coraje para enfrentarnos a ser conscientes: ¿sigue siendo valiosa esta forma de pensar? ¿Qué nos permite y qué nos impide? ¿Qué posibilidades abre y cuáles cierra?

En la agilidad, hay cierto consenso sobre lo que piensan las personas, equipos y organizaciones ágiles. Lo siguiente es nuestra interpretación de esas mentalidades. Entonces, si pudiéramos distribuir el esfuerzo entre estos dos aspectos, ¿cómo sería? ¿90% ser ágil y 10% hacer agilidad? ¿O al revés? ¿Es clave que reconozcamos dónde está actualmente nuestro equipo/organización? ¿Prácticas ágiles o mentalidades ágiles?

Lo primero que necesitamos para implementar **agilidad en Recursos Humanos** es humildad intelectual, aceptando que no hay recetas ni soluciones definitivas, reconociendo que hay mucho que desconocemos y ni siquiera sabemos que desconocemos. Las soluciones que funcionaron en el pasado no necesariamente funcionarán en este nuevo contexto.

Un elemento clave adicional radica en la experimentación continua, tomando decisiones fundamentadas en datos provenientes de la realidad. Una cuestión a tener en cuenta es que es crucial tomarse el tiempo para analizar y evaluar detenidamente estos datos. Cometer errores forma parte inherente del proceso experimental y nos brinda una oportunidad invaluable para aprender del entorno y disminuir la incertidumbre.

Asimismo, las jerarquías se ven limitadas debido a la falta de datos y argumentos disponibles, lo que dificulta su capacidad para abordar la complejidad. Aquellos en la cima de la pirámide carecen de una visión amplia que les permita comprender y gestionar la totalidad de la complejidad. Por otro lado, los sistemas complejos prosperan con una autoridad distribuida y estructuras dinámicas que les posibilitan adaptarse a circunstancias cambiantes. Ejemplos vívidos de este enfoque son los sistemas complejos

vivos, como un ecosistema o una bandada de pájaros, donde cada individuo toma decisiones basadas en su propia percepción de la realidad.

También es esencial la transparencia en los flujos de información y la igualdad de acceso a la información para igualar y permitir la toma de decisiones descentralizadas. Pensar en red significa poner a disposición de todas las personas la información dentro de la organización o equipo para que accedan a ella.

Además, el conocimiento y colaboración debe ser abierta. La información más valiosa en entornos complejos suele estar en las personas, en los equipos, porque se genera a partir de experiencias, por lo que tener una actitud abierta y dispuesta a compartir lo que sabemos, poner a disposición de otras personas los aprendizajes y conocimientos adquiridos, es construir en red con otras personas. Colaborar no requiere autorizaciones. Todo esto, la mayoría de las veces, nos pone de cara a desafiar las propias estructuras de la organización.

En la antigüedad, los matemáticos favorecían los sistemas lineales, creyendo que los sistemas no lineales eran excepciones. Sin embargo, hoy comprendemos que nuestra realidad está repleta de paradojas, siendo los sistemas no lineales la norma que abunda en todo el universo.

Si retrocedemos audazmente en la historia del universo, podemos afirmar que “al principio no existía nada”. Luego, quarks y gluones se organizaron en partículas, estas en átomos, y así sucesivamente.

La historia se despliega hasta que las moléculas se autoorganizan en diversas especies, culminando en la formación de la conciencia en una de ellas, los humanos. Posteriormente, este nuevo sistema agregado decide llevar la autoorganización a niveles aún más complejos: tribus, sociedades, ciudades, negocios y gobiernos. Desde el inicio del universo, la autoorganización ha moldeado todo en él: un proceso donde las estructuras emergen sin la imposición de una autoridad central o elemento externo mediante planificación.

La **autoorganización** es la regla; es el comportamiento inherente de sistemas dinámicos, ya sea que estos estén formados por átomos, moléculas, virus, especies, negocios o colaboradores tratando de crear o sostener un producto. Por eso, afirmamos que es un tanto curioso hablar de la auto-organización como una buena práctica en nuestras organizaciones, ya que, en realidad, siempre que haya personas, habrá auto-organización de forma inherente.

No importa cómo se maneje un equipo, la autoorganización surgirá. Las personas discutirán y acordarán reuniones de almuerzo, estructuras de carpetas, espacios de trabajo y celebraciones. Todo lo que la gerencia no restrinja, y gran parte de lo que intente, se autoorganiza. Los seres humanos han mostrado este comportamiento durante 200.000 años.

Ahora bien. Es importante aclarar algunas definiciones que a veces pueden resultar confusas:

- En primer lugar, nombraremos la auto-selección, y diremos que un equipo de autoselección es aquel que elige a sus propios miembros y emerge sin una designación directa de un líder. Por ejemplo, una nueva empresa formada por unos pocos fundadores es un equipo autoseleccionado. Estos gestionan su propio negocio dentro de los parámetros legales establecidos
- La auto-dirección, también conocida como “autogobierno”, representa una forma específica de autoorganización y autoselección. En este caso, ningún ente externo dirige al equipo. Por ejemplo, un grupo de amigos jugando voley en la playa constituye un equipo autodirigido, ya que establecen sus propias reglas para el juego. Un equipo autodirigido es una instancia particular de autoorganización. Cada grupo de individuos que colabora en algo se autoorganiza. Sin embargo, en un contexto organizacional, lo relevante es la medida en la que estos equipos autoorganizados pueden ser también autodirigidos
- Por su lado, la auto-organización representa un equipo que gestiona sus propias tareas y responsabilidades internas sin jerarquías organizativas. Básicamente, nadie dicta a otro qué hacer, sino que lo construyen en conjunto.

Este término es bastante ambiguo; la auto-organización no es binaria, no es simplemente existente o inexistente; sino que tiene diferentes niveles. Algunos equipos pueden tener un alto nivel de auto-organización en sus tareas diarias, pero pueden carecer de delegación en aspectos como la definición de bonificaciones o los procesos de retroalimentación. Mientras tanto, otros equipos auto-organizados han asumido todas esas responsabilidades hacia dentro.

Y... ¿Para qué la auto-organización en un equipo? Desde una perspectiva de complejidad, existe una razón significativa por la que los equipos dentro de una organización deben

tomar decisiones conjuntas y acercarse a la auto-organización tanto como sea posible. Esto se deriva lógicamente del “Principio de la Oscuridad”.

Este principio establece que cada agente en un sistema desconoce todos los comportamientos del sistema. Si un agente conociera todos los aspectos del sistema, la complejidad del mismo debería residir en ese agente.

Esta premisa nos enseña que cada miembro del equipo posee un modelo mental incompleto del proyecto en su totalidad. Por ello, la planificación y la toma de decisiones conjuntas son esenciales. Por ejemplo, las prácticas y marcos ágiles como Scrum o Kanban requieren la presencia de todo el equipo en las reuniones, permitiendo que sus miembros aporten sus modelos mentales limitados y acuerden un enfoque conjunto.

Algunos líderes pueden sentirse incómodos al permitir que un equipo tome decisiones en conjunto, temiendo perder el control sobre las acciones cuando los equipos deciden sin su intervención.

El cambio hacia equipos auto-organizados se produce como una estrategia para aumentar el control sobre las incertidumbres que enfrenta un equipo de trabajo. Es por ello que los líderes deben aprender que están “a cargo, pero no en control”. Intentar “controlar y contener” generalmente no funciona y, en ocasiones, tiene efectos contraproducentes.

La delegación de control es la manera en que un líder administra sistemas complejos. Transfiere decisiones y responsabilidades a un nivel en el que haya información más precisa pero limitada. Además, los líderes inteligentes comprenden que deben tomar la menor cantidad de decisiones posible, y para controlar efectivamente un sistema complejo, la mayoría de las decisiones deben tomarse en los subsistemas.

¿Qué significa todo esto? Necesitamos revisar muy profundamente cómo se organizan nuestros equipos y el nivel de autonomía que les damos a nuestros colaboradores. Claramente nada se da de manera aislada, y poder implementar todos estos cambios requiere de una organización comprometida y que crea en la importancia.

Ahora les proponemos ir un poco más allá de la teoría, ya que muchas veces el problema se nos presenta no en entender lo que más nos conviene hacer desde el marco teórico sino en el pasar a la acción.

El Open Space es una metodología que permite reuniones más efectivas y productivas. Fue concebida por Owen Harrison en 1982, inspirado en las prácticas de la tribu Balamh de África, y ofrece cuatro elementos facilitadores:

- el círculo
- la respiración
- la agenda comunitaria
- y el mercado de la comunidad

Esta práctica ha evolucionado colaborativamente para convertirse en lo que conocemos hoy como Open Space, utilizada en diversas comunidades y especialmente presente en la comunidad ágil. Para fomentar la autorregulación en equipos, el Open Space es una herramienta poderosa.

Arranquemos por el inicio. El **Open Space** es una metodología de reunión efectiva que potencia la participación, la creatividad y la toma de decisiones colaborativa. Basada en principios simples y flexibles, permite a los participantes definir la agenda y los temas de discusión de manera espontánea.

Es útil cuando un grupo necesita abordar situaciones complejas, desafiantes o explorar soluciones innovadoras, y funciona especialmente bien cuando nadie posee la respuesta definitiva y la participación es crucial para diseñar soluciones efectivas.

Para comenzar a utilizarlo es clave centrarse en un tema que sea importante para los participantes, y convertirlo en una pregunta poderosa es clave. Por ejemplo, “¿Cómo mejorar nuestro bienestar como equipo?” Esta pregunta motiva la discusión y la exploración de soluciones.

El Open Space es inclusivo; cualquier persona interesada puede unirse voluntariamente. Además, la calidad de la participación es más relevante que la cantidad. Por eso, la regla principal es: “La persona que llega es la correcta”.

La duración puede variar desde 3 horas hasta 3 días, dependiendo del tamaño del grupo y la complejidad del tema. Es fundamental respetar el tiempo y no interrumpir las actividades con otros enfoques.

¿Cómo se organiza el espacio? En reuniones presenciales se requiere una sala lo suficientemente grande para que todos se sienten en círculo, y se utilizan espacios adicionales para diferentes discusiones. En reuniones virtuales, se necesita una sala virtual y herramientas colaborativas como Mural o Google Slides para la agenda.

Y... ¿Cómo se facilita? El facilitador crea un espacio seguro y sostenible para la exploración creativa. Estar disponible, presente, decir la verdad y dejar ir son claves para una facilitación efectiva.

En Open Space podemos utilizar una agenda que incluye:

- bienvenida
- dinámica de Check-in
- explicación de la metodología
- armado de la agenda colaborativa
- bloques de conversaciones
- y una cosecha final para resumir aprendizajes y descubrimientos

Además, el Open Space promueve la autorregulación al permitir que los equipos exploren, colaboren y generen soluciones de manera independiente y efectiva.

Otra herramienta que puede sernos útil son los “canvas” o lienzos colaborativos. Un ejemplo es el “team canvas”, donde se discute el propósito, valores, objetivos y expectativas del equipo, promoviendo la cooperación y comunicación. También existen herramientas como “reset” para equipos híbridos, que establecen reglas, rituales y decisiones colaborativas.

Para poder utilizar este tipo de herramientas es importante estructurar adecuadamente las reuniones para evitar la ineficacia. Por eso, generar turnos conversacionales o reuniones silenciosas puede impulsar la participación y la creatividad.

El Team Canvas es como una herramienta gratuita que ayuda a los equipos a definir sus objetivos, valores, roles y reglas, es un marco estratégico que colabora a los miembros del equipo a iniciar proyectos y alinearse en una visión común. Basado en nuestra experiencia con startups y grupos creativos, está diseñado para comenzar proyectos colectivos de manera fluida, permitir que las personas aprendan sobre los demás y acumulen suficiente impulso para comenzar.

Este se compone de cuatro secciones:

- La sección objetivos define los objetivos del equipo, tanto a corto como a largo plazo
- La sección valores identifica los valores fundamentales del equipo
- La sección roles define los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo

- Y la sección reglas establece las reglas que rigen el funcionamiento del equipo

Para utilizar el Team Canvas se debe:

- Reunir al equipo virtual o presencialmente, puesto que el Team Canvas debe completarse con todos los miembros del equipo presentes.
- Presentar la herramienta, es decir, explicar al equipo los objetivos de la herramienta y cómo se utilizará
- Completar cada sección, y para esto es importante dedicar tiempo a discutir y llegar a un consenso sobre cada sección del Team Canvas
- Revisar y actualizar el Team Canvas regularmente, puesto que es una herramienta viva que debe revisarse y actualizarse regularmente para reflejar los cambios en el equipo y sus objetivos

Asimismo, para lograr un buen resultado es importante:

- Crear un ambiente seguro y de confianza. Es importante que los miembros del equipo se sientan cómodos compartiendo sus ideas y opiniones
- Ser paciente y generar apertura a la colaboración. Llegar a un consenso puede llevar tiempo y esfuerzo
- Flexibilidad: Es posible que el Team Canvas necesite ser ajustado a medida que el equipo crece y evoluciona

Un equipo que está experimentando conflictos puede utilizar el Team Canvas para aclarar sus objetivos y valores

Rotar la facilitación de las reuniones entre los miembros del equipo ayuda a desarrollar empatía, competencias de facilitación y mejora la experiencia de las reuniones. También se deben fomentar espacios donde sea seguro cometer errores, sin que estos tengan consecuencias drásticas, promoviendo así una cultura de responsabilidad mutua.

A su vez, crear acuerdos explícitos sobre cómo funcionar como equipo y cómo tomar decisiones ayuda a evitar malentendidos y conflictos. Estos acuerdos deben ser claros y orientados hacia la cooperación, comunicación y transparencia.

Asimismo, fomentar ambientes seguros para el aprendizaje, la experimentación y la participación activa permite a los equipos adaptarse, entregar valor y aprovechar al máximo el potencial individual y colectivo para enfrentar un mundo cada vez más incierto.

El Team Canvas es una herramienta versátil que puede utilizarse en una variedad de contextos. Además es una herramienta valiosa que puede ayudar a los equipos a mejorar su comunicación, colaboración y productividad. Al tomarse el tiempo para completar el Team Canvas, los equipos pueden crear una base sólida para el éxito.

Por ejemplo, un equipo nuevo puede utilizar el Team Canvas para conocerse y establecer una base común; o un equipo que está comenzando un nuevo proyecto puede utilizar el Team Canvas para definir sus objetivos y planificar su trabajo.