

# Mejoramiento del Desempeño vía Conectividad y Refuerzos Positivos

Por Alfredo Carrera B.

Coach Certificado y dueño de la Franquicia The Growth Coach®

De niño, recuerdo, mi obligación, según mis padres, era sacar buenas notas en el colegio, comportarme bien y hacer caso a los adultos. Luego, en la medida que fui creciendo, ese comportamiento se ancló en mí, de manera muy profunda. En la universidad, ya más independiente, gestionaba mis responsabilidades y ya en lo profesional, constantemente me esforzaba en dar lo mejor de mí, sin esperar nada a cambio. Total, por ello me pagaban.

Profesionalmente, me planteé la inquietud de cómo formar Equipos de Alto Desempeño. Empíricamente lo logré, mas por ello no dejé de usar algunas herramientas, como las que menciono a continuación.



Instintivamente, usé el proceso de **Bruce Tuckman**, quien, en 1965, creó su modelo de trabajo en equipo: “*Forming, Storming, Norming, Performing*”, según el cual, para llegar a configurar Equipos de Alto Desempeño, se debe pasar por cuatro etapas:

**Primera Etapa - Formar:** En esta etapa hay alta dependencia del líder, quien define los objetivos del equipo. El líder guía y responde a las inquietudes de los miembros, objetivos y relaciones externas. Los procesos, con frecuencia, son ignorados. El líder, “dirige”.

**Segunda Etapa - Tormenta:** En esta etapa las decisiones no vienen fáciles al equipo. Los miembros buscan tomar posiciones entre los otros y ante el líder, quien puede estar recibiendo retos de individualidades del equipo. Hay mayor claridad entre los miembros, mas aún con incertidumbre. El equipo requiere estar focalizado en el objetivo, para evitar distracciones por temas emocionales y relacionales. Acuerdos deben ser propuestos para progresar.

**Tercera Etapa - Normar:** En esta etapa, los acuerdos y consensos se forman en el equipo, el cual responde bien a la facilitación del líder. Roles y responsabilidades son aceptados. Grandes decisiones se toman, vía acuerdos. El equipo discute su desempeño y estilo de trabajo. Hay respeto general. Cierta liderazgo es compartido por el equipo.

**Cuarta Etapa - Desempeñar:** En esta etapa, el equipo está más consciente de su rol estratégico. Conoce con claridad lo que está haciendo y por qué. Existe una visión compartida, la cual hace que el equipo pueda trabajar, sin la interferencia o participación del líder. Con foco en superar las metas, el equipo toma la mayoría de sus decisiones, con base en criterios acordados con el líder. Alto nivel de autonomía. Desacuerdos se resuelven de manera positiva. Cambios en procesos y estructura, se hacen dentro del equipo, el cual trabaja para lograr los objetivos, sin necesidad de ser instruido o asistido. Miembros pueden solicitar asistencia del líder en temas de desarrollo personal e interpersonal. El líder delega y supervisa.

En 1975, Tuckman agregó una **Quinta Etapa** final - **Disolución**, donde luego de finalizada la tarea, el equipo se desmembra, con un fuerte sentido de logro y orgullo, a nuevos retos.



Conscientemente usé mucho las claves, descritas por **Ken Blanchard**, en su libro **Empowerment**, escrito en 1996, el cual leí a principios de siglo. En él, Blanchard describe tres claves para Facultar a los empleados en las empresas.



#### **Primera Clave - Compartir Información:**

Información debe ser relevante, oportuna, precisa y alineada para el logro de los objetivos.

**Segunda Clave - Autonomía por Medio de Fronteras:** Las empresas deben tener una **Visión** emocional, inspiradora y trascendental, que involucre y apele a todos los que interactúen con la organización. Adicionalmente, debe poseer una **Misión**, que revele las intenciones de la empresa en los sectores donde se desempeñe. Esta debe ser específica, medible, alcanzable, relevante e inspirada en la Visión y con tiempo definido.

**Tercera Clave – Reemplazar la Jerarquía con Equipos:** Equipos son creados, guiados por la Visión, Misión, Normas, Procedimientos y Valores de la empresa. Entre estas fronteras, personas y equipos pueden moverse con plena libertad, llevados por sus líderes quienes, vía indicadores de gestión, retroalimentan, educan, entrenan y hacen *coaching*, a sus miembros.

Mucho se ha escrito sobre la creación de equipos de alto desempeño en las empresas. Sobre cómo formarlos, cómo delegar y facultar. Ahora, poco se ha escrito sobre las dinámicas que se crean dentro de los equipos de alto desempeño. ¿Qué los caracteriza? ¿En qué se diferencian? ¿Qué los mantiene unidos y los hace efectivos?



En el año 2004, **Marcial Losada**, científico investigador, de Meta Aprendizaje y **Emily Heaphy**, de la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan, publicaron, en el American Behavioral Scientist, los resultados de su investigación “La Positividad y la Conectividad, en los Equipos de Alto Rendimiento: Un Modelo de Dinámica no Lineal.”

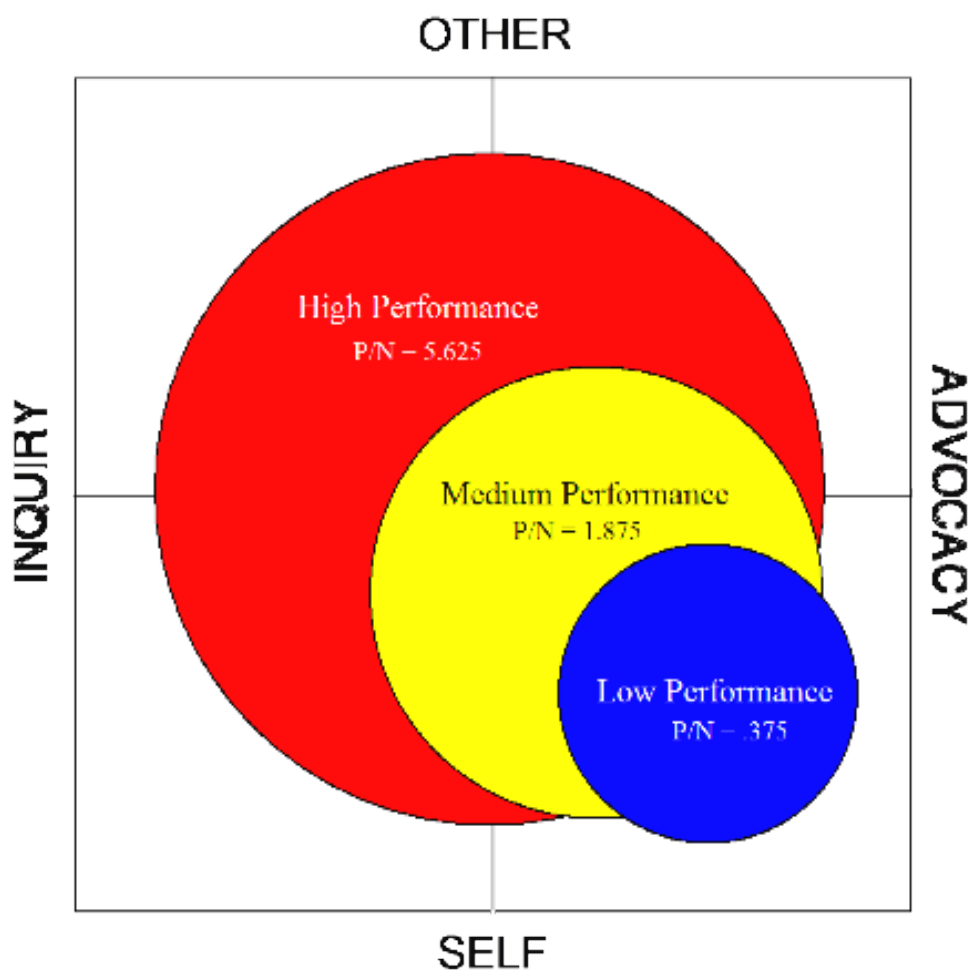
El estudio lo leí en octubre del 2012. Vía modelos matemáticos, no lineales, Marcial Losada y Emily Heaphy, mostraron el impacto que la relación entre Positividad/Negatividad (P/N) y la interconectividad, tiene en el desempeño de los equipos. Entendiéndose como interconectividad, aquella que existe entre todos los miembros de un equipo.

En su investigación, Heaphy y Losada diagnosticaron, vía observación, tabulación y análisis, que los equipos de alto desempeño se caracterizan por tener una muy alta

conectividad (32), caracterizada por una relación de 5,6 veces refuerzos positivos versus negativos (P/N), un balance entre “Otros” y “Si Mismo” (O/S) y entre la “Indagación” y la “Persuasión” (I/P).

Los equipos de alto desempeño, presentan un alto desarrollo de empatía, al legítimamente mostrar interés por las ideas de los demás, sin dejar de ser persuasivos con sus propias ideas. Esto hace a que estén balanceados entre la “Indagación” y “Persuasión” (I/P). Además, también se caracterizan por tener un balance entre el cómo ven el exterior y cómo se ven a sí mismos; es decir, muestran un balance entre el “Otros” y “Sí Mismos” (O/S). Esta es una capacidad fundamental en análisis estratégico: Diagnosticar fortalezas y debilidades internas, versus amenazas y oportunidades que presenta y ofrece el exterior, o entorno.

En el cuadro siguiente se puede observar las diferencias entre los equipos de alto, medio y bajo desempeño:



Donde *Inquiry* se refiere a “Indagación”, *Advocacy* a “Persuasión”, *Self* a “Sí Mismo” y *Other* a “Otros”.

Los equipos de bajo desempeño se caracterizan por estar muy concentrados en sí mismos, por ser muy persuasivos o poco empáticos y por tener un ratio de Positividad/Negatividad, menor a uno (0.375). Los equipos de desempeño medio,

logran, en ciertos momentos, establecer conectividad, mas tienden, hacia el final, a estar más concentrados en sí mismos y a ser persuasivos. Su ratio P/N es de 1,875.

Los equipos de alto desempeño se caracterizan por tener una relación P/N de 5,625 y estar en balance en sus ratios de I/P, O/S, debido a la alta interconectividad entre sus miembros.

En mi experiencia de más de veinte años en corporaciones, nuestros sistemas gerenciales no están dados al positivismo, tampoco nuestras sociedades y en gran parte, familias. Debemos reforzar comportamientos que fomenten un legítimo intercambio de refuerzos positivos, tomando en cuenta que estos deben ser aleatorios, intermitentes, pero, recurrentes. Esto con miras a generar un espacio emocional expansivo.

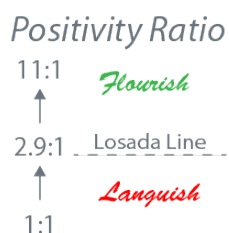
En nuestras relaciones interpersonales, la relación P/N y de interconectividad también es importante, al haberse demostrado que matrimonios con una baja relación P/N e interconectividad, tienen una tasa mucho mayor de divorcios que matrimonios de “Alto Desempeño”.

La importancia de estos hallazgos es crucial, tanto para la gerencia como para la educación, las relaciones interpersonales y familiares. Es función de todo líder, el fomentar ambientes de alta motivación al logro y trabajo en equipo, dentro de una atmósfera de consideración propia y ajena, de mirada interna y externa, apalancándose en una relación de refuerzos positivos versus negativos, de por lo menos 5 a 1.

El desarrollo de la empatía en un ambiente de interconectividad, ayudará a la generación de estados emocionales de mayor compromiso, motivación y cooperación. Por esta vía, se logrará un alto empoderamiento, sentido de pertenencia y autonomía, donde los equipos son más que la suma de sus individualidades.

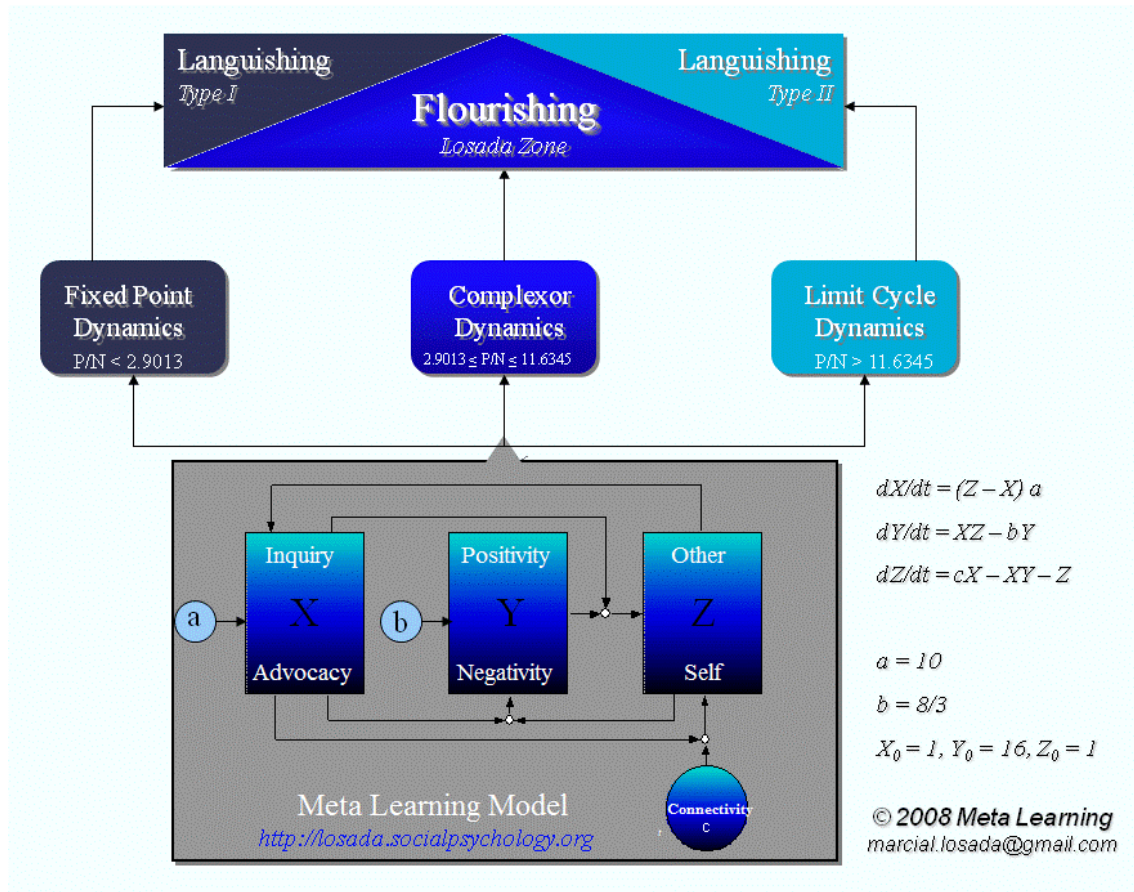
La formación de Equipos de Alto Desempeño, deja de ser un mero proceso, como el de Bruce Tuckman. Aún cuando se tenga el norte claro, la información oportuna y un marco de referencia de normas, valores y procedimientos, que ciertamente ayudan, esta no es la única receta para empoderar, como esperaría Ken Blanchard. Tal como lo demuestran Losada y Heaphy, la regla P/N 5 a 1, es clave para fomentar un desarrollo pleno, de interdependencia en la sociedad, organizaciones y familia.

La “Línea Losada”, o el “Ratio Losada”, representa la frontera inferior entre P/N que deben tener los Equipos de Alto Desempeño, la cual es de 2,9. Así mismo, existe un nivel superior, de 11,6.



El modelo de Meta Learning establece que un ratio por debajo de 2,9 de P/N, los equipos languidecen. Entre 2,9 y 11,6, los equipos florecen, mas por encima de 11,6, los equipos languidecen de nuevo, al entrar en una dinámica limitante de tedio.

En el gráfico siguiente se muestra el modelo:



Realmente interesante y fascinante el comprobar matemáticamente el poder de los refuerzos positivos.

Imaginemos organizaciones, familias y sociedades caracterizadas por su alta conectividad, interdependencia; nexis, en palabras de Marcial Losada. No me parece utópico, si el aprendizaje comienza por casa e instituciones educativas. Seremos muy distintos cuando esto logre aplicarse de manera generalizada.