



Foro Económico Mundial

¿Por qué se necesita un nuevo contrato social para equipos de alto rendimiento en el nuevo mundo del trabajo híbrido?

- En el nuevo mundo del trabajo híbrido, las sólidas competencias de trabajo en equipo son más críticas que nunca.
- Comprender cómo trabaja su equipo ahora es un primer paso importante antes de que pueda cambiar la forma en que trabajan y comprometerse con un nuevo contrato social.
- Hay seis prácticas de alto rendimiento para fortalecer la dinámica de su equipo que involucran la resolución colaborativa de problemas, pruebas de balas, pausas de sinceridad, repeticiones de bandera roja, palabras seguras y 360 abiertos.

Se necesita un nuevo contrato social para los equipos para escapar del desempeño mediocre o simplemente bueno, acelerar la innovación y desencadenar el crecimiento en el mundo volátil y cambiante de hoy. Las empresas tradicionalmente han enfatizado las competencias de liderazgo, no las competencias de equipo. Todos nos hemos centrado tanto en lo que significa ser un gran líder que hemos perdido de vista lo que significa ser un gran equipo. Pero la transformación de una organización debe comenzar con la transformación de sus equipos.

En una nueva función de Harvard Business Review, comparto datos de más de 1000 equipos de diagnóstico que el Greenlight Research Institute ha llevado a cabo durante dos décadas. Hemos asesorado a empresas establecidas como Unilever, Hitachi, Verizon, BASF y GM, junto con empresas emergentes de rápido crecimiento y unicornios en su viaje para convertirse en equipos híbridos de clase mundial.

Cambio al trabajo híbrido

En materia de comportamiento, nuestra investigación muestra:

- El 71% de los miembros del equipo no se comprometen a elevarse unos a otros ofreciéndose comentarios con franqueza.
- El 71 % no cree que su equipo participe de forma colaborativa en los problemas empresariales más importantes.
- El 74% de los miembros del equipo no cree que su equipo sea responsable de los objetivos compartidos.
- El 81% dice que su equipo no está operando en ningún lugar cerca de su máximo potencial.

A raíz de COVID-19, nuestros datos muestran que muy pocos equipos han realizado cambios de comportamiento fundamentales del trabajo remoto a la colaboración híbrida. Nuestro modelo de madurez para equipos híbridos de clase mundial revela que el equipo promedio está solo en un "2" en una escala de 1 (bajo) a 5 (alto). Ahora, a medida que avanzamos hacia una economía global que



se debilita, los comportamientos como la franqueza, la colaboración estrecha y la responsabilidad entre pares son fundamentales para la capacidad de un equipo de hacer concesiones difíciles para dar cabida a una innovación audaz.

Diagnosticar los problemas

Antes de que pueda cambiar la forma en que los miembros de su equipo interactúan y operan, necesita una visión clara de cómo están funcionando en este momento. Con demasiada frecuencia, los miembros tienen un acuerdo tácito para evitar conflictos, ceñirse a sus áreas de responsabilidad individuales y abstenerse de criticar frente al jefe. Todos los equipos necesitan realizar un seguimiento de su progreso conductual, al igual que hacemos un seguimiento del compromiso individual de los empleados. Para obtener una evaluación digital, incluida la puntuación y las acciones propuestas, consulte ReContractYourTeam.com.

Prácticas de alto rendimiento

Una vez que su equipo se haya comprometido con un nuevo contrato social, es hora de poner en práctica los comportamientos acordados. Hemos investigado y medido la eficacia de un conjunto de prácticas de alto rendimiento que ayudarán a su equipo a transformarse en un equipo de alto impacto.

Práctica 1: Resolución colaborativa de problemas

La resolución colaborativa de problemas es un proceso sistemático de discusión en el que una sola pregunta crítica para el negocio es el centro de una reunión de 60 a 90 minutos. Por ejemplo:

“En una economía que se debilita, ¿qué debemos volver a priorizar para el próximo año?”

“¿Qué innovaciones más audaces podemos considerar para la estrategia de crecimiento de la empresa?”

“¿Qué riesgos podrían descarrilar el negocio en los próximos seis meses?”

Sea claro desde el principio sobre quién tomará la decisión final. Durante la mitad de la sesión, el equipo se divide en grupos de tres personas para intercambiar ideas. La gente tiene más coraje en pequeños grupos; están menos inhibidos a la hora de criticar ideas.

El miembro del equipo con derechos de decisión brinda retroalimentación inmediata cuando el grupo se vuelve a reunir: un claro “Sí, haremos eso”, un “No, y he aquí por qué no” o un “Veamos esto nuevamente después de una investigación adicional”. La retroalimentación es crítica: la colaboración debe resultar en acción.

Práctica 2: A prueba de balas

Con frecuencia, encontramos ejecutivos senior que están orientados al territorio en lugar de tener la rara cualidad que vemos en los equipos de más alto rendimiento: líderes que mantienen su



perspectiva sobre la empresa como un todo. La prueba de balas, si se usa regularmente, puede garantizar la colaboración entre silos. Así es como funciona. Un miembro del equipo presenta un proyecto de alta prioridad, idealmente en un documento compartido de tres columnas:

¿Qué se ha logrado?

¿Dónde está luchando el proyecto?

¿Qué está planeado para el próximo sprint de trabajo?

Luego piden comentarios sin restricciones. Trabajando virtualmente, el equipo puede dividirse en grupos de tres y enviarse a salas de reuniones durante 10 a 30 minutos, según la complejidad del problema. Los grupos de ruptura desafían los niveles inaceptables de riesgo y proponen formas de mitigarlo.

Los comentarios se registran en un archivo compartido dividido en columnas para desafíos, innovaciones y ofertas de ayuda. Esta retroalimentación asegura que el líder del proyecto se beneficie de toda la sabiduría del equipo.

Prácticas 3, 4 y 5: Pausas de sinceridad, repeticiones de bandera roja y palabras seguras

No se puede exagerar la importancia de la franqueza: evitar los conflictos puede ser corrosivo. No importa cuán delicado sea el tema o cuán seria la crítica, los miembros deben sentirse libres de expresar sus pensamientos abiertamente, aunque siempre de manera constructiva, reconociendo que es un paso crucial hacia una mejor solución. Pero según nuestra experiencia, la mayoría de las empresas luchan mucho para ayudar a esos empleados a adquirir la mentalidad necesaria. Los descansos de sinceridad pueden ayudar.

Durante una reunión, anuncie una pausa para la franqueza y pregunte al equipo: "¿Qué no se dice?" Divida al equipo en grupos de tres para explorar la pregunta y documentar y compartir los resultados.

También puede usar lo que llamamos repeticiones de bandera roja. Al igual que los entrenadores de fútbol americano arrojan una bandera para solicitar una revisión de una sanción de penalización, cualquier miembro del equipo puede pedirle al equipo que revise una interacción reciente diciendo: "Vamos a tener una repetición de bandera roja en esa discusión". También se puede solicitar una repetición si parece que se ha roto el contrato social acordado, como una conversación de canal secundario.

¿Qué se podría haber hecho diferente en el momento? ¿Qué se necesita para que el equipo vuelva a la normalidad?

Práctica 6: Desarrollo peer-to-peer – open 360s



FUNCIÓN PÚBLICA

Los miembros de los equipos de mayor rendimiento se retroalimentan mutuamente sobre el rendimiento y las competencias. Pero nuestros datos muestran que el 61 % de los miembros del equipo no creen que sus compañeros busquen ninguna oportunidad de desarrollo, presumiblemente porque las personas están abrumadas por grandes cargas de trabajo, lo que crea un dilema. Sin capacitación y desarrollo específicos del equipo, la colaboración es menos efectiva, por lo que las cargas de trabajo se sienten más pesadas.

Paralelamente, muchos creen que una vez que alcanzan los rangos ejecutivos, necesitan menos desarrollo que antes en su carrera. En el entorno empresarial volátil de hoy, las personas en todos los niveles deben mejorar y crecer continuamente, que es donde entra en juego Open 360.

Todos estamos familiarizados con las revisiones 360 tradicionales: evaluaciones de desempeño que solicitan comentarios de todas las direcciones, generalmente de forma anónima y por escrito. En un 360 abierto, cada miembro recibe comentarios de sus compañeros de forma oral, en un foro de equipo transparente. Recomendamos comenzar con el líder y pedir a los compañeros de equipo que se turnen para dar retroalimentación en dos rondas.

En la primera ronda, los miembros deben celebrar algún aspecto del desempeño de sus compañeros de equipo. Por ejemplo, "Lo que más admiro de ti es..." En la segunda ronda, deben ofrecer críticas constructivas y afirmativas. Por ejemplo, una recomendación para mejorar podría comenzar: "Debido a que su éxito es tan importante para nuestro éxito, sugeriría..."

Prácticas para todos los equipos.

Las prácticas que describo en HBR se pueden usar en cualquier nivel, no solo para equipos de liderazgo. Se pueden implementar en cualquier entorno de trabajo, pero hemos descubierto que son especialmente efectivos en entornos virtuales, incluido el trabajo híbrido (porque las herramientas virtuales permiten una gama más amplia de prácticas colaborativas que los formatos estrictamente presenciales).