

Las Cinco C: Confianza, Consenso, Compromiso, Colaboración y Comunicación

Por: Miguel Armando Premoli

Un equipo de alta performance es aquel en el que el valor aportado por la suma de sus integrantes es mayor a la que aportan individualmente.

La interacción efectiva entre los integrantes de un equipo es lo que permite potenciar los talentos de cada uno para lograr un resultado grupal superior.

La interacción efectiva desarrolla las fortalezas individuales de cada integrante y complementa los puntos débiles de cada uno de los miembros del equipo. Para lograr una interacción efectiva el equipo debe construir cuatro elementos básicos: confianza, consenso, compromiso y colaboración.

Cada atributo se construye sobre el atributo anterior, es decir, no puedo lograr compromiso si no hay consenso, y no puedo lograr consenso si no hay confianza.

Existe asimismo un quinto atributo, que es la comunicación abierta, el cual fluye durante el proceso de construcción de la confianza, el consenso, el compromiso y la colaboración

Confianza

El primer atributo es la confianza, sobre ella se construye el resto de los atributos y es la base primaria de la creación de equipos. Muchas veces se intenta lograr Compromiso entre los miembros de un equipo sin antes lograr la confianza entre ellos: el resultado es un compromiso frágil que se desmorona ante la adversidad.

Ahora bien, ¿cómo se construye la confianza?

Creo que la confianza es un fenómeno individual y grupal: hay personas que tienden a confiar más en los otros y hay personas que demoran más en establecer vínculos de confianza. Por otro lado, hay entornos que son más propicios a la creación de confianza y otros que no. El líder del equipo tiene un rol importante en generar un ambiente donde se establezca confianza.

Comunicación abierta

La creación de confianza requiere de un ambiente propicio para su surgimiento, y es el líder de un equipo el principal encargado de construir este ambiente mediante su propio ejemplo, y guiando a los demás miembros del equipo a que establezcan la relación de confianza. Un equipo liderado por una persona que no inspira confianza seguramente será un equipo donde la misma no va a prosperar.

La confianza se construye más con hechos que con palabras. Cuando se puede confiar varias veces en el equipo o en alguno de sus miembros, y las personas no se han sentido defraudadas, es allí cuando se empieza a establecer un vínculo de confianza sólido.

La comunicación dentro de un equipo puede referirse a dos tópicos: conversaciones sobre los temas en los que está operando el equipo, o conversaciones sobre la interacción misma del equipo.

Se invierte en general mucho tiempo en conversaciones sobre el tema que está operando el equipo y poco en dialogar sobre la interacción en sí misma. A veces ocurre algo aún peor: los problemas de interacción del equipo no se hablan como un tema en sí mismo, sino que son abordados conjuntamente con las conversaciones sobre la operación del mismo.

Dentro del ambiente de confianza que se debe establecer es importante distinguir estos dos tipos de conversaciones, y entender que hablar y clarificar aspectos de la interacción, va a generar que los momentos de interacción sobre la operación sean más productivos.

Consenso

"Podemos estar de acuerdo o no, pero una vez que alcancemos el consenso y salgamos de este cuarto la decisión fue del equipo y todos debemos apoyarla." Esta frase tal vez ejemplifique muy bien el sentido del consenso.

El consenso no es la mayoría ni la decisión de los que tienen más poder. El consenso se construye a través de la práctica del diálogo y la escucha activa. Si previamente a la búsqueda de consenso los equipos ya han establecido confianza mutua, el camino al consenso es mucho más corto.

Si ya hay confianza entre los miembros del equipo no se discuten posiciones, sino que se dialoga sobre los distintos puntos de vista. Cuando existe la confianza el consenso se basa en hechos y no en posturas personales.

Creo, que al igual que la confianza, hay algunos elementos que ayudan a construir consenso:

Escuchar activamente, entender en profundidad el razonamiento de otros.
Eliminar subjetividades, y si esto no es posible explicitarlas.

Tener empatía.

Entender el proceso de diálogo como la construcción de soluciones más completas.

Otro aspecto importante es entender las reglas por las cuales se llega al consenso. Las reglas se refieren a cómo es el proceso de toma de decisiones. Es decir en base a qué información, cómo se recibe input, cómo se exploran nuevas opciones, cuándo se toma la decisión y quién la toma.

Compromiso

Muchos podemos estar en un equipo y no estar comprometidos con su objetivo, simplemente estamos y cumplimos. En esta situación no estamos dispuestos a dar lo mejor de nosotros mismos, ni a "ir más allá" en búsqueda de aportar el mayor valor al equipo.

Cuando nos comprometemos damos lo mejor de nosotros y nos esforzamos plenamente para alcanzar los objetivos del equipo. La falta de compromiso puede estar dada por muchos factores, pero quizás uno de los factores que más atentan contra el compromiso es la falta de alineación con los objetivos del equipo. Si hemos recorrido los pasos previos de la confianza y el consenso, seguramente llegaremos al compromiso más rápidamente.

Construir compromiso es una tarea difícil porque tiene que ver con los intereses y valores de los integrantes de un equipo. Las personas se comprometen en la medida en que se sienten parte de algo, pero son muy variadas las maneras en las que nos sentimos parte de algo.

Hay un dicho en inglés que dice "what's in there for me" que literalmente traducido significa "que hay allí adentro para mí". Esta frase es muy usada al momento de plantear nuevas iniciativas que involucran el compromiso de personas y de por qué van a sumarse a la misma.

Creo que una de las maneras más eficaces de construir compromiso es identificar las motivaciones de las personas que queremos que se comprometan en un equipo. Todos tenemos distintas motivaciones, que varían con el transcurso del tiempo. Por eso creo que el líder de un equipo tiene que estar constantemente revisando los factores que motivan a los miembros del mismo para asegurarse de que dichos factores sean atendidos y así generar compromiso.

Colaboración

La colaboración se genera cuando el compromiso de los miembros del equipo ya se ha construido.

La colaboración implica dar lo mejor de cada uno y fundamentalmente ayudar a cada miembro del equipo a alcanzar sus objetivos individuales. Los miembros del equipo se apalancan sobre las fortalezas de cada uno y complementan las debilidades que pueden tener para lograr así desempeños extraordinarios.

Cuando cada uno de los miembros del equipo colabora de manera efectiva hemos alcanzado el punto de un equipo de alta performance.

(*)Director Corporativo de la Práctica de Personas y Organización de NEORIS. Contador Público (Universidad Nacional de Rosario), y Master en Administración (IDEA), y Postgrado en Administración Estratégica de Recursos Humanos (IDEA). Ex docente del CEMA.