



[Comprar el libro o audiolibro](#)

Inquebrantables

Reunir y dirigir equipos resilientes

(Unbreakable)

Bradley Kirkman y Adam Stoverink • Stanford UP © 2023 • 202 páginas

Liderazgo / Gestión de equipos

Gestión / Administración de Crisis

Ideas fundamentales

- Los equipos necesitan resiliencia ante trastornos en los negocios u otras crisis.
- Los equipos resilientes son “inquebrantables”.
- Cuatro factores conducen al fracaso del equipo: falta o exceso de confianza, falta de planeación, incapacidad para improvisar o innovar y falta de seguridad psicológica.
- Los equipos resilientes cuentan con cuatro recursos; el primero es la confianza.
- El segundo recurso es la hoja de ruta de planeación anticipada que los equipos crean para usarla durante una crisis con el fin de mitigar la confusión y restablecer la claridad.
- El tercer recurso de resiliencia es la seguridad psicológica, que posibilita el cuarto recurso, la habilidad de improvisar.
- Los equipos resilientes minimizan la adversidad, la gestionan y se recuperan a partir de ella.
- Las sesiones informativas periódicas mejoran el desempeño del equipo.
- Usted puede medir la resiliencia de su equipo.
- Cree una carta de equipo para definir las responsabilidades de cada miembro que también le servirá de contrato.

Reseña

Sin importar cuál sea su producto, servicio o sector, todas las empresas comparten una característica común: su personal trabaja en equipo; pero si los equipos no son resilientes, les esperan problemas. Bradley L. Kirkman y Adam C. Stoverink explican cuatro escollos que desafían la capacidad de resiliencia de un equipo y cuatro herramientas que aseguran su durabilidad. Comparten su convicción de que los equipos “inquebrantables” producen un rendimiento superior, mayores ganancias y ejecutivos, empleados, inversores y clientes más satisfechos. Para ello, explican cómo los directivos pueden reunir y dirigir equipos llenos de energía capaces de hacer frente a la adversidad y recuperarse.

Resumen

Los equipos necesitan resiliencia ante trastornos en los negocios u otras crisis.

A pesar de las mejores intenciones de un equipo, las interrupciones ocurren y los planes no siempre se desarrollan con suavidad. A veces surgen problemas y sobreviene el desastre. Esto es cierto tanto para equipos internos como para los remotos, sobre todo en el actual mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo. Este nivel de complejidad exige que líderes y equipos adopten la resiliencia planificada como parte esencial de su función. Ante las dificultades, la resiliencia les permite a los miembros de un equipo seguros de sí mismo y colaboradores recuperarse de la adversidad y volver a encontrar el camino del éxito.

“[La resiliencia es] la capacidad de recibir un golpe, sufrir una pérdida y volver a un nivel normal de funcionamiento o, con suerte, a un nivel incluso superior al anterior.”

Un equipo resiliente puede seguir destacando ante problemas que irrumpen en su trabajo normal. Los equipos eficientes se basan en tres tipos de procesos para apoyar sus actividades:

1. **Coordinación** – Deben engranar la secuenciación y la calendarización de sus actividades. Los miembros deben comprender sus funciones y las de los demás para garantizar una colaboración fluida.
2. **Supervisión** – Los miembros de equipos resilientes utilizan el seguimiento y la comunicación para mantenerse al corriente de las tareas de los demás y su avance.
3. **Apoyo** – Los miembros de un equipo deben ser capaces de entrenarse, aconsejarse, ayudarse y, en caso necesario, sustituirse unos a otros.

Cuando cualquiera de estos procesos del equipo se deteriora, también lo hace su desempeño y el equipo padece complicaciones. La diferencia entre equipos resilientes y equipos que no lo son es que los primeros planifican y arman estas estrategias para respaldar sus acciones. Por lo tanto, están más preparados para recuperarse de contratiempos que aquellos equipos que no disponen de métodos para coordinar, supervisar y apoyarse en su trabajo.

Los equipos resilientes son “inquebrantables”.

La resiliencia se hace evidente cuando un equipo supera una crisis. En función de los retos, un equipo resiliente puede doblarse, pero no romperse.

“Los equipos resilientes redoblan el esfuerzo y reúnen la motivación necesaria para seguir adelante.”

Un equipo de alto rendimiento no es lo mismo que uno resiliente. Los de alto rendimiento hacen un gran trabajo, pero pueden carecer de la fuerza y la cohesión necesarias para afrontar los retos. Por el contrario, los equipos resilientes han creado la cohesión y la solidez necesarias para evaluar su situación con precisión, unirse ante la adversidad y perseverar. Los equipos resilientes aprenden a darles sentido a situaciones ambiguas y a tomar rápidamente las medidas adecuadas, incluso si el desastre que se avecina deja a equipos menos preparados confundidos e incapaces de funcionar. Los resilientes desarrollan soluciones viables a problemas potenciales antes de que ocurran y tienen estrategias listas para poner en práctica sus soluciones.

Cuatro factores conducen al fracaso del equipo: falta o exceso de confianza, falta de planeación, incapacidad para improvisar o innovar y falta de seguridad psicológica.

Los equipos fracasan debido a cuatro escollos comunes a todo tipo y tamaño de organizaciones. Los cuatro escollos son:

1. **Muy poca (o demasiada) confianza en el equipo** – Los equipos que carecen de confianza en sí mismos rara vez creen que pueden superar las dificultades o lograr sus objetivos frente a los obstáculos. Por otro lado, los equipos con un exceso de confianza pueden asumir que no necesitan prepararse para los retos esperados o inesperados, puesto que ya son –o lo creen firmemente– capaces y extraordinarios. Estos equipos pueden encontrarse con un duro despertar.
2. **Una hoja de ruta inadecuada para el trabajo en equipo** – Es posible que los miembros de equipos fallidos no comprendan sus responsabilidades individuales ni sepan cómo o por qué tienen que colaborar e interactuar con los demás miembros. Al carecer de una hoja de ruta planeada con antelación que seguir en caso de crisis, no están preparados para gestionar situaciones difíciles y no saben cómo deben responder ante retos imprevistos. Los miembros individuales pueden no saber quién debe actuar en situaciones inusuales o problemáticas. Si alguien deja caer la pelota, nadie sabe si es la persona indicada para recogerla.
3. **Capacidad limitada para improvisar** – Como nadie puede planear todas las contingencias, la improvisación es crucial para la resiliencia del equipo. Los equipos suelen fracasar cuando sus miembros no pueden improvisar en situaciones nuevas y difíciles. La improvisación requiere una respuesta novedosa, pues no tiene nada que ver con lo que ha funcionado en el pasado. Ante situaciones desconocidas, inexplicables y desconcertantes, las respuestas estandarizadas suelen ser inútiles o incluso peligrosas. Hacer frente a problemas inesperados requiere una improvisación eficaz, y ello exige cohesión, innovación, inteligencia y confianza.
4. **Falta de seguridad psicológica** – Los miembros de un equipo que no se sientan psicológicamente seguros no asumirán riesgos por los demás. Ningún equipo puede sobrevivir a un entorno de desconfianza o crueldad psicológica. Si los miembros de un equipo no se sienten seguros o cómodos trabajando juntos, no pueden confiar los unos en los otros. Las personas que se sienten inseguras con sus colegas solo se atreven a proponer ideas seguras, aburridas y previsibles. Con ese impedimento, el equipo no puede lograr nada especial ni nuevo. Establecer la seguridad psicológica puede ser el factor más importante para construir un equipo resiliente.

Los equipos resilientes cuentan con cuatro recursos; el primero es la confianza.

Los equipos seguros de sí mismos tienen más probabilidades de prevalecer en circunstancias difíciles. La adversidad no desinfla ni disminuye a los equipos seguros de sí mismos, sino que les da energía. Aunque los problemas desvíen o agoten temporalmente a los miembros, estos tienen la seguridad para mantenerse en camino indicado y encontrar la forma de lograr sus objetivos.

“Un equipo seguro de sí mismo sabe que un contratiempo es temporal y que sus miembros tienen los conocimientos, las habilidades y las capacidades necesarias para superar cualquier obstáculo.”

Estos equipos son lo suficientemente fuertes para mantenerse comprometidos y perseverar ante los retos.

El segundo recurso es la hoja de ruta de planeación anticipada que los equipos crean para usarla durante una crisis con el fin de mitigar la confusión y restablecer la claridad.

Cuando la adversidad golpea, siembra la confusión. Una buena planeación le ayuda a superar el caos. Los equipos deben preparar hojas de ruta para hacer frente a los escenarios difíciles, abordando en primer lugar los problemas más probables. Las hojas de ruta codifican la experiencia del equipo y detallan la mejor manera de manejar tipos específicos de problemas, por lo que son referencias útiles en tiempos de crisis.

Para ser realmente útiles en caso de catástrofe, las hojas de ruta deben captar con precisión los elementos esenciales del trabajo de un equipo. Deben estar organizadas y ser accesibles. Las hojas de ruta designan las funciones, las responsabilidades y los requisitos laborales de cada miembro del equipo. Explican cómo colaborar y gestionar las tareas de los demás en caso de que alguien esté ausente, herido, enfermo o no pueda actuar.

El tercer recurso de resiliencia es la seguridad psicológica, que posibilita el cuarto recurso, la habilidad de improvisar.

Salvo que los miembros del equipo se sientan psicológicamente seguros, no harán preguntas de sondeo ni ofrecerán información voluntariamente. Como resultado, el equipo no será capaz de reaccionar de forma creativa o flexible en caso de apuro. Las personas que temen las reacciones de los demás se protegen de ser vulnerables, por lo que no improvisan ni innovan. Ello deja al equipo atrapado en las convenciones. En los buenos tiempos, esto significa que el equipo es menos capaz de realizar un buen trabajo, por lo que corre el riesgo de ser sustituido por un equipo más audaz e ingenioso. En los malos tiempos, la falta de seguridad psicológica añade un aire de desconfianza e inseguridad a las demás complicaciones de una crisis.

Los equipos y líderes transformacionales crean un entorno psicológicamente seguro. Los líderes demuestran que su cultura corporativa valora la empatía y el trato justo y prohíbe la intimidación, el acoso y la discriminación. Para sobresalir, todo equipo necesita un ambiente de confianza, franqueza, honestidad y creatividad. Los miembros deben ser capaces de funcionar como una unidad, asumir riesgos razonables y aprender juntos.

Los equipos resilientes minimizan la adversidad, la gestionan y se recuperan a partir de ella.

La resiliencia de un equipo puede activarse en tres etapas: minimizar la adversidad, gestionar la adversidad y recuperarse después de la adversidad. Para minimizar los problemas, un equipo debe estar preparado para las dificultades y los retos. Los equipos astutos crean escenarios posibles y hacen un juego de rol de sus reacciones con antelación. Este pensamiento parecido a un juego requiere que se consideren muchas ideas nuevas. Los jefes de equipo deben hacerle a cada miembro la pregunta mágica: “¿Qué te parece?”.

Cuando se produce una adversidad, los jefes de equipo deben gestionarla, motivar a sus miembros, levantar la moral y ayudarles a continuar su trabajo. En caso de apuro, es posible que los equipos no tengan tiempo para celebrar reuniones estándar de larga duración. En su lugar, los líderes deben organizar reuniones exprés de 15 minutos cada día. En ellas, los miembros deciden qué hacer a continuación y cómo. Estas reuniones rápidas pueden mantener al equipo en el buen camino si todos toman la palabra para facilitar la coordinación, ayudar a sus colegas a sobrellevar la situación y ofrecer nuevas ideas. Coloque los objetivos principales y los hitos actuales de su equipo en una pizarra que todos puedan ver. A medida que su equipo vaya logrando cada hito, organice pequeñas celebraciones para mantener a todos motivados para alcanzar el siguiente objetivo. Después de que su equipo gestione la adversidad, necesita curarse. Reúnase con su equipo para darles las gracias y elogiar sus esfuerzos.

Las sesiones informativas periódicas mejoran el desempeño del equipo.

Después de agradecer a todos, dé parte a su equipo para ayudar a los miembros a reponerse, sanar y recuperarse tras los problemas y el trauma.

Recuperarse de la adversidad requiere un autoexamen riguroso y puede exigir enfrentarse a sus errores o a los de su equipo. Para ello, incluya dos columnas en la pizarra con los encabezados Rosas y Espinas. Antes de que el equipo enumere sus Rosas, la fase divertida de señalar lo que salió bien, debe examinar sus Espinas y reconocer lo que salió mal. Pregunte qué tareas no salieron bien y anime a los miembros a admitir sus errores. Como líder, quizás tenga que decirle a su equipo cómo y dónde pudo haberse quedado corto para que pueda conseguir que todos hablen de sus fallos, antes de que mencionen de sus triunfos.

“Informar es un paso crítico en el proceso de resiliencia.”

Asegúrese de que los miembros se sientan psicológicamente seguros y libres para hablar cuando participen en este foro sincero. Después de una crisis, los equipos necesitan ser informados en profundidad. Durante estas sesiones informativas y reveladoras, los equipos deben discutir abiertamente lo que funcionó y lo que no para que puedan evitar repetir cualquier error y estar mejor preparados para la próxima.

Usted puede medir la resiliencia de su equipo.

Para evaluar la capacidad de resiliencia de su equipo y revelar cualquier problema de percepción sobre lo que requiere la resiliencia, utilice un sistema de evaluación de múltiples posiciones. Empiece pidiendo a los miembros que consideren la crisis reciente y evalúen su actuación. Les puede preguntar qué podría

ocurrirle al equipo durante y después de un futuro desafío. Lo ideal sería que un equipo siguiera trabajando como unidad, recuperarse en poco tiempo, prestar atención después a sus objetivos generales, superar los problemas en unidad, persistir en ellos y regresar a su nivel de desempeño anterior. Cuando elabore su evaluación, redacte estos factores como afirmaciones con las que la gente pueda estar de acuerdo o no.

Cree una carta de equipo para definir las responsabilidades de cada miembro que también le servirá de contrato.

Todo equipo necesita unos estatutos que detallen las funciones y las responsabilidades de cada miembro. Esta carta de equipo también puede funcionar como una guía que muestre hacia dónde puede aspirar a llegar el equipo en el futuro.

“Confíe en la carta de equipo para plasmar las normas y las reglas para tener reuniones de equipo seguras.”

Su carta debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los principales objetivos y expectativas de su equipo?
- ¿Cómo se repartirán los trabajos y tareas?
- ¿Cómo deben trabajar juntos los miembros?
- ¿Con qué frecuencia se reunirá el equipo?
- ¿Tendrá una política sobre ausencias?
- ¿Cómo tomará decisiones el equipo?
- ¿Qué normas regirán el comportamiento del equipo?
- ¿Cómo recompensará el equipo un desempeño superior?
- ¿Cómo se hará responsable el líder del equipo de los resultados del grupo?

Utilice la carta como un contrato que obligue a los miembros a cumplir con sus obligaciones y a pensar en su misión compartida. Haga que los miembros la firmen y fechen, y entregue a cada quien una copia para que todos sepan lo que el equipo, y el trabajo en equipo, requiere.

Sobre los autores

Bradley L. Kirkman es Profesor Distinguido de Liderazgo H. Hugh Shelton en el Departamento de Gestión, Innovación y Espíritu Emprendedor de la Escuela Poole de Administración de la Universidad Estatal de Carolina del Norte. **Adam C. Stoverink** es director de los programas de la maestría en Administración Walton y profesor asociado de administración en el Walton College of Business de la Universidad de Arkansas.



¿Le gustó este resumen?

[Comprar el libro o audiolibro](https://gettab.li/48295)

<https://gettab.li/48295>

Este resumen puede ser leído por Tesco empleados.

getAbstract asume completa responsabilidad editorial por todos los aspectos de este resumen. getAbstract reconoce los derechos de autor de autores y editoriales. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este resumen puede ser reproducida ni transmitida de ninguna forma y por ningún medio, ya sea electrónico, fotocopiado o de cualquier otro tipo, sin previa autorización por escrito de getAbstract AG (Suiza).