septiembre/September2021
Volume 23 Number 3
ISBN 978-1-907549-48-9
dx.doi.org/10.12781/978-1-907549-48-9-5
AI Practitioner

Fernando Caballero

Fernando Caballero, M.A., es un Consultor y Coach Ejecutivo apasionado por el desarrollo de líderes para un mundo mejor. Acompaña a ejecutivos, equipos y organizaciones a descubrir sus fortalezas, identificar oportunidades y re-diseñar planes con resultados transformadores para vivir un presente y proyectar un futuro mejor, de mayor sentido y propósito.
Contacto: contacto@fernandocaballero.com

Equipos Generativos

Más allá del alto desempeño

Al cambiar nuestra atención de un enfoque tradicional centrado en el desempeño individual al de reconocer y apreciar la entidad única del equipo, el 'nosotros', aumentamos nuestra capacidad para descubrir y aprovechar su inherente inteligencia, fortalezas y todo su potencial generativo. Para lograr este cambio, el presente artículo propone utilizar como agente catalizador la integración de una mirada sistémica del equipo con un estado mental generativo y el seguimiento continuo del impacto de esta integración por medio de un modelo bidimensional que desarrolle su productividad y positividad.

Más allá del alto desempeño ¿Qué es posible en un colectivo humano? En este artículo, exploro esta pregunta desarrollando el concepto de Equipos Generativos. Es decir, equipos que se reconocen a sí mismos como un "universo de fortalezas" único; que saben acceder y aprovechar todo el potencial que ya está disponible dentro de su sistema de relaciones; y que buscan generar intencionadamente espacios de mayor vida y sentido para el florecimiento de sus organizaciones. Estos equipos trascienden la mejora continua del alto rendimiento para convertirse en una energía transformadora del mundo a su alrededor.

> *La vela no está allí para iluminarse a sí misma.*
> Nawab Jan-Fisham Khan

Cuando me preguntan sobre: ¿Cuál ha sido la experiencia más destacable que he tenido con un equipo? o ¿Cuál ha sido "el mejor equipo de mi vida?, tengo que confesar que lo primero que viene a mi mente no son los equipos talentosos que acompaño en procesos de Team Coaching; ni aquellos de los que he sido parte en el mundo corporativo. Mi alma siempre me eleva y transporta a las cumbres más altas, remotas y vertiginosas de nuestro planeta.

La historia de "el mejor equipo de mi vida" me lleva al 6 de agosto de 2010. A un sistema relacional conformado por una docena de clientes y todo nuestro equipo (miembros del staff de guías y choferes), quienes íbamos a dar soporte a un viaje maravilloso cuyo recorrido nos llevaría por más de 20 días a descubrir los rincones más especiales de Ladakh y Cachemira, en el norte de la India. Tras varios años de

ISBN 978-1-907549-48-9

'Todo equipo tiene dos dimensiones que lo componen: Productividad y Positividad.' Sandahl y Phillips

experiencia explorando junto a este equipo los paisajes, monasterios y los pueblos que va revelando nuestra ruta entre las erguidas montañas del Himalaya y los valles de encanto que dibujan a su paso ríos lejanos como el Nubra, el Shyok y el mítico Indo; puedo llegar a decir con cierto orgullo que nuestro equipo se había convertido en un equipo generativo.

De equipos de alto desempeño a equipos generativos

Según Sandahl y Phillips (2019), todo equipo tiene dos dimensiones que lo componen: Productividad y Positividad. Cada dimensión está conformada por 7 fortalezas o factores de desempeño (TPI´s - Team Performance Indicators). Los equipos de alto desempeño son aquellos que destacan en estos 14 atributos, por encima del resto (Ver Figura 1).

Figura 1. Modelo Sandahl y Phillips *Teams Unleashed* (2019)

Este modelo bidimensional supone que los equipos existen para producir resultados y que para conseguir su propósito deben nutrir, cuidar y desarrollar ambas dimensiones: productividad y positividad. Dentro de la dimensión de productividad se encuentran aquellas fortalezas relacionadas con nuestra capacidad de generar el producto o brindar el servicio del que somos responsables como equipo. Es decir, todo aquello que nos lleva a tener un alto rendimiento en la consecución de nuestros resultados. Por su parte, la dimensión de positividad está conformada por aquellas fortalezas que impulsan la colaboración efectiva y la cohesión del equipo: comunicación, confianza, respeto, camaradería, interacción constructiva, valorar la diversidad y optimismo.

Impulsar el cambio requiere grandes cantidades de positividad y de conexión social – cosas como esperanza, entusiasmo, inspiración, cuidado, camaradería, un sentido de propósito urgente y pura alegría

ISBN 978-1-907549-48-9

al crear juntos algo significativo.
Cooperrider y Whitney

Centrarse en lo positivo favorece la generatividad

Otro elemento para destacar del modelo de Sandahl & Phillips es que nos propone potenciales fuentes o campos de "positividad" para explorar y nutrir dentro del equipo. Esto se conecta profundamente con la Indagación Apreciativa (IA), pues el propósito de esta filosofía de vida y metodología es enfocarnos en lo generativo; es decir, aquello que da vida, inspira e impulsa nuevas formas de dar sentido al mundo que nos rodea y crear un futuro nuevo y mejor (Bushe, 2007).

Las emociones positivas y la 'positividad' cumplen un rol clave en el proceso generativo.

Las emociones positivas y la "positividad" cumplen un rol clave en el proceso generativo. A mayor positividad los miembros del equipo son más flexibles, creativos, integradores, abiertos a nueva información, eficientes en su pensamiento y poseen una gama más amplia de comportamientos. Esto aumenta la calidad de las relaciones, la cohesión, la toma de decisiones, la creatividad y el éxito del equipo; pero esto en gran parte se logra si existe un desbalance intencionado de lo Positivo sobre lo Negativo con una razón mínima de 3:1 (Fredrickson, 2009). En palabras de Ron Fry (2020), necesitamos herramientas y métodos para crear al menos esta proporción de "esperanza e inspiración frente a la desesperación y el déficit".

Los equipos generativos logran proyectar un futuro esperanzador para prosperar incluso en entornos adversos o inciertos

El equipo al que hago referencia al inicio del artículo como "el mejor equipo de mi vida", no es con el que comencé el maravilloso viaje por el norte de la India, sino que es el equipo en que se había transformado y con el que terminé ese viaje.

Al amanecer del 6 de agosto del 2010, tras cruzar el paso de Rohtang me informaron de que un evento de gran destrucción venía ocurriendo en la ruta que teníamos por delante. Durante la madrugada, en tan solo tres horas, las inundaciones y derrumbes producidos por una rápida, atípica y descomunal caída de precipitaciones habían dañado de gravedad más de 70 pueblos de Ladakh, incluida su ciudad más importante, Leh, a donde nos dirigíamos. Más de 250 personas se reportarían fallecidas en los días que siguieron.

Dentro de la tragedia, nuestro grupo era uno de los más afortunados. Esquivando pequeños deslizamientos y derrumbes ese día nos refugiamos en Keylong, donde tras comprender la magnitud de lo ocurrido, rápidamente nos pusimos a trabajar

ISBN 978-1-907549-48-9

en los pasos a seguir a continuación. Nuestro viaje recién comenzaba, teníamos más de 20 días aún por delante y las carreteras que llevaban a los destinos que seguían en nuestro itinerario eran ahora intransitables. El viaje contratado anteriormente por nuestros clientes había desaparecido en tres horas.

En plena temporada alta, hubo que reinventar un viaje dentro del subcontinente indio.

En plena temporada alta, hubo que reinventar un viaje dentro del subcontinente indio, sin reservas de hotel y contando únicamente con las cuatro camionetas todo terreno que teníamos para transportarnos. La mayoría de los miembros del staff no habíamos estado jamás en los destinos que se presentaban como únicas opciones para nuestro nuevo itinerario. De inmediato nos aventuramos por una ruta reinventada y desconocida. Fuimos sacando adelante un día a la vez, un kilómetro de carretera a la vez, mientras acompañamos de cerca al grupo en la gestión de su tristeza y del temor generado por la tragedia.

Cada día consistía en la profunda exploración de aquello que era nuestra mayor oportunidad, dentro de la situación en la que nos encontrábamos. De esta forma, fue apareciendo nuevamente la alegría y la sorpresa y entendimos que el cambio continuo era una característica más de nuestro viaje. Y así, tomándonos suavemente de la mano con la incertidumbre que nos producía aquello que aún nos esperaba por delante, paso a paso fuimos encontrando la mejor manera de avanzar.

Nuestro equipo en la India afortunadamente se enfocó en aquello que estaba bajo su control: mejorar. Sobre la marcha se adaptó rápidamente a un cambio drástico e imprevisto; descubrió oportunidades dentro de un horizonte desconocido; y sostuvo una mejora progresiva. Siempre encontró nuevas posibilidades donde fue a buscarlas con convicción y se aferró a sus sueños y propósito como si la vida verdaderamente dependiera de eso. Y de esta manera fue hallando el camino que le permitiera avanzar ese kilómetro que tenía por delante, y logró transformar lo que pudo ser la peor experiencia de viaje de nuestros clientes, en una de las mejores.

¿Cómo logramos que los equipos se vean a sí mismos como "un universo de fortalezas y posibilidades"?

Lo primero que tenemos que hacer es que los equipos se reconozcan y se entiendan a sí mismos como tales (un equipo), como un sistema relacional humano con sus propias fortalezas, potencialidades, aspiraciones y recursos; y como una entidad única, con voluntad, voz, personalidad y vida propia más allá de los miembros que lo conforman. Para lograr esto, como líderes o facilitadores, resulta clave hacer de "espejo" del equipo para que éste pueda observarse a sí

ISBN 978-1-907549-48-9

mismo con nitidez, como un "nosotros" que trasciende al grupo de individuos que forman sus miembros (Fridjhon y Rod, 2016).

El potencial generativo de todo equipo se expande a medida que crece la consciencia de su identidad única

Esta conciencia sistémica y la capacidad de comprender sus propias necesidades le permite al equipo acceder a información nueva y diferente sobre sí mismo.

Reconocer la identidad única de cada equipo permite reducir el error habitual de querer aplicar una misma solución a equipos que son por esencia distintos entre sí. También nos ayuda a que cada equipo aprenda a identificar, por sí mismo, la mejor manera de trabajar juntos. Esta conciencia sistémica y la capacidad de comprender sus propias necesidades le permite al equipo acceder a información nueva y diferente sobre sí mismo; información que va mucho más allá de las necesidades de sus miembros a nivel individual.

Este enfoque sistémico del equipo nos permite escuchar la "Voz del Sistema (VDS)" y lleva nuestra atención a la relación en sí misma, al nosotros, lo que reduce las agendas individuales y la tensión entre los miembros del equipo (Fridjhon y Rod, 2016). Al centrarnos y comprometernos con un propósito común, el equipo puede aprovechar sin distracciones toda su energía, experiencia, sabiduría y recursos disponibles, pudiendo así liberar todo su potencial.

Las cuatro camionetas con las que recorríamos las carreteras más salvajes de la India a primera vista parecían independientes y separadas entre sí. Sin embargo, si hubiésemos tenido un dron siguiéndonos a cierta altura estoy seguro de que la percepción de cualquier observador hubiese sido la de estar delante de un ser, con vida propia, con un ritmo común y una dirección clara. Para lograrlo tuvimos que dialogar constantemente sobre cómo compartir ciertos roles, asumir acuerdos y responsabilidades, y mantener a lo largo de interminables horas y días un constante "contacto visual", poniendo especial atención al cuidado de los unos por los otros.

El rol de un estado mental generativo

Para lograr todo esto, es clave que los equipos apliquen, de manera intencionada, un estado mental generativo, entendido como la búsqueda consciente, continua y determinada de aquello que da vida al equipo, al "nosotros". Hacerlo le ayuda al equipo a vivir de manera más frecuente en "su mejor versión", le permite replicar este estado de excelencia y llevarlo más allá de lo posible, trascendiendo la noción de alto desempeño.

ISBN 978-1-907549-48-9

Un estado mental generativo se puede lograr mediante la práctica de la IA, pues sus preguntas invitan a nuestros equipos a buscar intencionadamente qué es lo que quieren desarrollar.

Un estado mental generativo se puede lograr mediante la práctica de la IA, pues sus preguntas invitan a nuestros equipos a buscar intencionadamente qué es lo que quieren desarrollar o acelerar; con la conciencia de que lo que apreciamos, incrementa su "valor" y crece. La práctica de este estado mental nos enseña a reenfocar los problemas como verdaderas posibilidades y a liderar con preguntas; es decir, a formular preguntas sobre aquello que verdaderamente queremos, como: "¿Cómo quisiéramos que sea nuestro mañana? y ¿Cómo podemos crearlo?". De este modo, los equipos pasan de diagnosticar y arreglar el pasado a imaginar y construir el futuro que anhelan (Godwin, 2021).

Por último, un estado mental generativo permite al equipo aprovechar al máximo sus fortalezas para generar imágenes positivas de futuro y visualizaciones anticipatorias que inspiran nuevas ideas e impulsa nuevas acciones. *Ser intencionadamente generativos, en cada toma de decisión y acción que ejecutamos, nos lleva en dirección al futuro que anhelamos, nos da la energía y confianza que requerimos para crear los cambios y mejoras que necesitamos.*

Reflexiones finales

Algunas de las lecciones aprendidas en este viaje y que se manifiestan también en nuestras intervenciones en el mundo organizacional son:

1. La importancia de hacer de "espejo" para que el equipo reconozca su identidad única y escuche su propia voz;

2. Centrar la atención en las necesidades y aspiraciones de la relación en sí misma, el nosotros, marca una diferencia en lo que encontraremos en cuanto a las fortalezas, oportunidades, aspiraciones y resultados del equipo;

3. Es clave enfocarnos y clarificar qué es aquello que verdaderamente queremos más, para así incrementar la conciencia (e intencionalidad) sobre aquellas ideas y acciones que nos impulsarán y llevarán a desarrollar nuestro equipo ideal;

4. Tenemos que utilizar de manera constante herramientas y metodologías que nos ayuden a crear una razón de 3:1 de Positividad y Negatividad dentro del equipo;

5. Lo que no se define no se puede medir; lo que no se mide no se puede mejorar; y lo que no se mejora, se degenera.

ISBN 978-1-907549-48-9

Cuando compartimos lo mejor de nosotros mismos esto no disminuye, sino que se expande y crece.

También hemos aprendido que el contar con un mapa y hoja de ruta de desarrollo de la productividad y positividad del equipo facilita el identificar áreas a priorizar y aporta indicadores que nos ayudan a hacer seguimiento de los progresos que se van logrando; algo que a su vez nos permite celebrar nuestros avances. Las cumbres más altas, remotas y vertiginosas de nuestro planeta nos han enseñado que "La vela no está allí para iluminarse a sí misma"; que cuando compartimos lo mejor de nosotros mismos esto no disminuye, sino que se expande y crece.

Compartir aquello que es fuente de emociones positivas, de vida y mayor sentido, no solo no agota la fuente, sino que genera más vida, más positividad. Una característica clave de un Equipo Generativo es que pone su voluntad y compromiso al servicio de aprender a vivir de manera más frecuente "su mejor versión", lo cual, a su vez, incrementa su capacidad y habilidad para iluminar y contagiar esa mejor versión en los demás. Y así también estos se convierten en los verdaderos agentes de cambio y transformación que estamos necesitando dentro de nuestras organizaciones y la sociedad.

> *Miles de velas pueden ser encendidas con una sola vela, y la vida de la vela no se acortará. La felicidad nunca disminuye cuando se comparte.*
> Buda

REFERENCIAS

Bushe, G., 2007. Appreciative Inquiry is not (just) about the positive. *OD Practitioner* 39 (4), 30–35.

Godwin, L., 2021. *Leading in a Constantly Changing World Requires a Reinvention Mindset: Applying Appreciative Inquiry to Modern Leadership.* https://online.champlain.edu/blog/leading-constantly-changing-world-requires-reinvention-mindset-applying-appreciative-inquiry-modern. .

Fredrickson, B., 2009. *Positivity: Top-Notch Research Reveals the 3-to-1 Ratio That Will Change Your Life.* Three Rivers Press.

Fridjhon, M. & Rød, A., 2016. *Creating Intelligent Teams.* KR Publishing.

Fry, R., 2020. *Leading Positive Change through Appreciative Inquiry.* Online course. https://opencourser.com/course/btopf9/leading-positive-change-through-appreciative-inquiry

Sandahl, P. and Phillips, A., 2019. *Teams Unleashed: How to Release the Power and Human Potential of Work Teams.* Hachette.

Back to Table of Contents