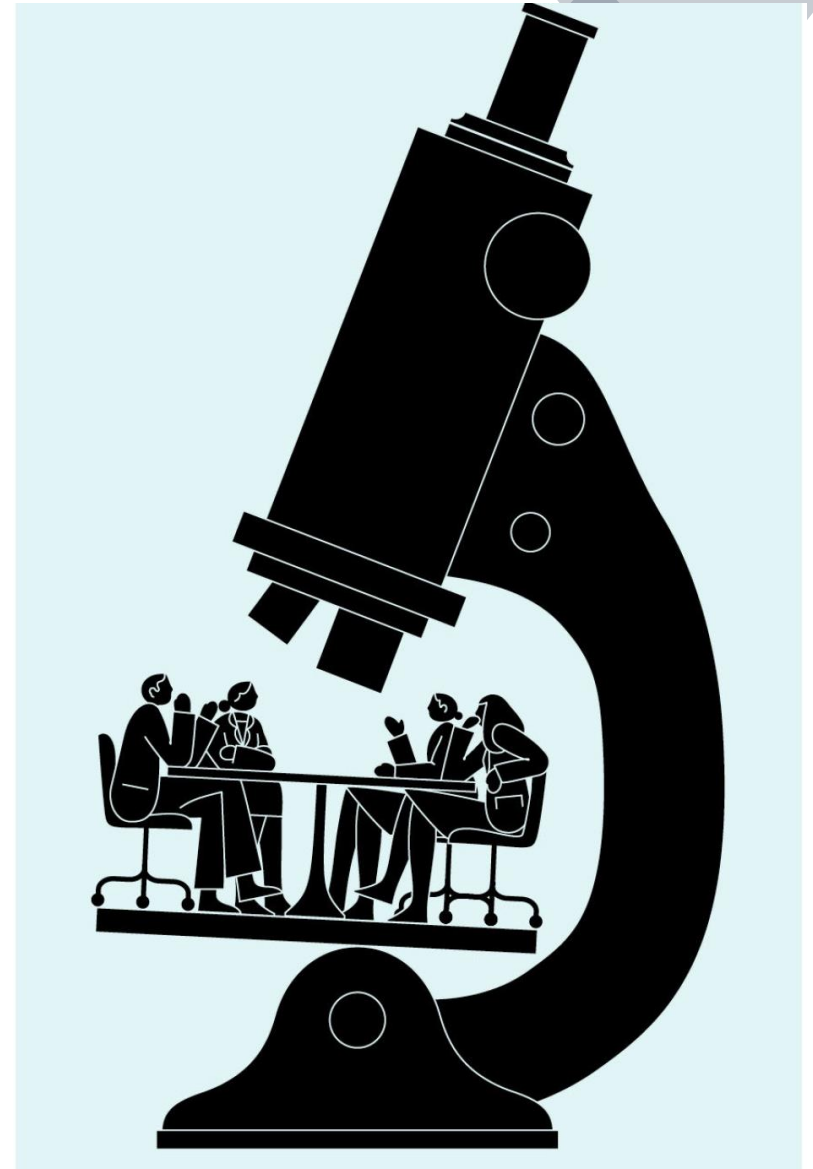


Cómo trabajar en equipos en tiempos inciertos: Una mirada desde la seguridad psicológica

PROF. NAISA GORMAZ, PhD, MA

Naisa.gormaz@uai.cl



Naisa Gormaz, PhD, MA

- PhD en Psicología y Psicóloga, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- *Master in Organizational Psychology*, Columbia University, NY, EEUU.
- Diplomada de Liderazgo y Coaching, Esc de Negocios, U. Adolfo Ibáñez.
- Académica Asociada Escuela de Negocios, programas de Postgrado y educación ejecutiva, Universidad Adolfo Ibáñez.
- Consultora organizacional Senior y Coach ejecutiva.

-
- Recuerda alguna de las **mejores** experiencias que hayas tenido trabajando con un equipo
 - ¿Cuáles son las características que la hacen destacar?
 - Lo más probable es que las ***variables interpersonales*** sean elementos muy importantes, y no sólo el trabajo en sí





¿EN CUÁLES EJES SE MUEVEN LOS EQUIPOS EFECTIVOS?



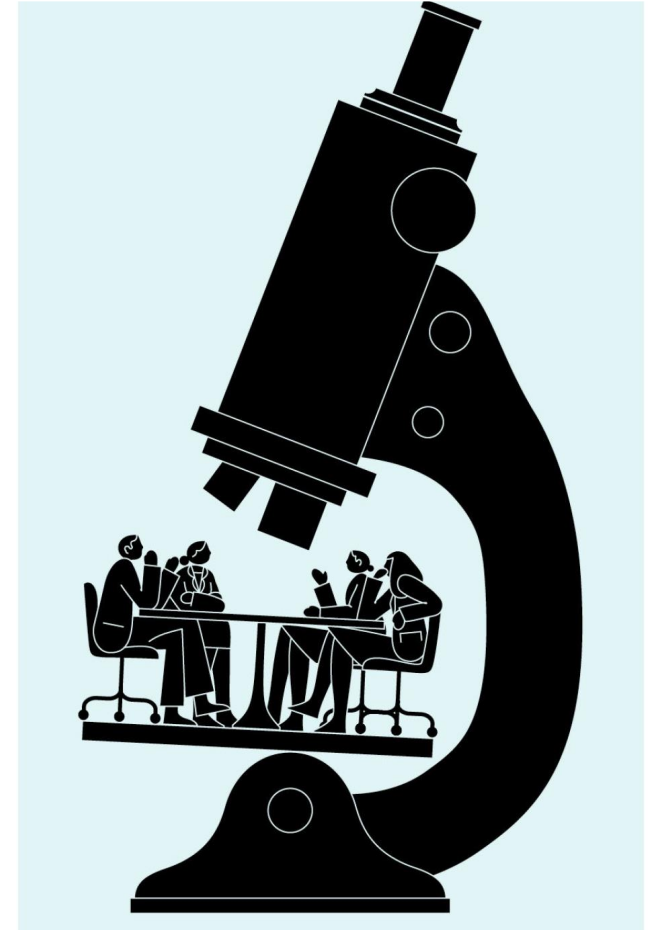
PRODUCTIVIDAD	POSITIVIDAD

Proyecto Aristóteles- Google:

Normas de equipo

(Duhigg, 2016; Re-Work, 2019)

- Tributo a cita de Aristóteles, *“el todo es mayor que la suma de sus partes”*
- Se evaluó a 180 equipos (proyectos en ingeniería y de ventas): mix de equipos de alto y bajo desempeño.



Hallazgos proyecto Aristóteles- Google: Normas de equipo

(Duhigg, 2016; Re-Work, 2019)

- **Hallazgo:** lo que realmente importaba era *cómo equipo trabajaba en conjunto (interacciones entre ellos)* y menos sobre quién estaba en el equipo.
- Investigadores analizaron datos en busca de ***normas de equipo/grupo***



Normas del Equipo/Grupo

(Duhigg, 2016)

- Son tradiciones, pautas de conducta y reglas (usualmente no escritas pero reconocidas por todos) que *regulan cómo nos comportamos cuando estamos juntos*.
- **Tienen gran influencia en la efectividad del equipo/grupo.**





*La norma de equipo
mas importante:*

***Seguridad
psicológica***
(Amy Edmondson)

- ***Creencia compartida por equipo de que mi equipo no me rechazará, avergonzará o castigará, si digo lo que pienso, propongo una idea o me equivoco.***

**¿Cómo surge
este
concepto?**



Algunas características de nuestro cerebro:



- Nuestro cerebro tiene como tarea principal ayudarnos a ***sobrevivir*** (Brown, 2017)
- Por lo que está **‘programado’** para:
 - **MAXIMIZAR RECOMPENSAS**
 - **MINIMIZAR AMENAZAS**
- Escanea constantemente entorno físico y social buscando amenazas y recompensas.



Respuesta Huida/ Defensa

- Decir lo que pensamos en el trabajo puede ser difícil, pues nos preocupa que a jefe o colegas no les guste lo que tenemos que decir.
- ¿Es posible que nuestro cerebro pueda considerar, en ese caso, la reacción de ellos como si fuera una AMENAZA?
- Cerebro se pone en *estado de alerta para poder defenderse*, activando la *respuesta de huida o lucha (Fight/Flight)*



Motivación: Teoría de Sensibilidad al reforzamiento SIC y SAC (Gray, 2000; Rock, 2012)



SISTEMA de APROXIMACIÓN SAC

- *“La situación/cambio es una oportunidad”= **Desafío/Recompensa***
- *Orientación al riesgo/cambio*
- *Predominio LPF: óptima capacidad para pensar, se ven posibilidades*

- *cerebro es más eficiente*
- *Plasticidad, aprendizaje*
- *Mayor creatividad y colaboración*

SISTEMA de EVITACIÓN SIC

- *“Mejor evitar el riesgo”= **Amenaza/Castigo***

- *Aversión al riesgo/cambio.*
- *Predominio Sistema límbico: Capacidad para pensar está limitada. Visión de túnel*
- *cerebro es menos eficiente*
- *Estabilidad*
- *Menor creatividad y colaboración*

+ Seguridad Psicológica y SIC y SAC

- A medida que miembros interactúan establecen **normas de equipo** sobre qué es aceptable o no, qué es recompensado o sancionado.
- *Normas de equipo que atentan contra SP:* consecuencias amenazantes podrían activar al Sistema SIC (disminuye colaboración, creatividad, plantear preguntas difíciles, ver oportunidades, expresar opiniones discrepantes y tomar buenas decisiones).
- *Normas de equipo que favorecen SP:* consecuencias recompensantes podrían activar a sistema SAC.
- Especialmente, en tiempos de alta incertidumbre es necesario tener disponible todo el potencial de un equipo





¿COMO EVALUAR la SEGURIDAD PSICOLÓGICA?* (Edmondson, 1999)

- Evalúa presencia de normas de equipo que atentan (o favorecen) a S. Psicológica
- ¿Cómo responderías a estas preguntas según seas líder (respecto a tu equipo actual) o miembro de un equipo?
- Si eres líder de equipo, ¿cómo crees que responderían tus colaboradores?

Preguntas

- 1) Si cometes un error en este equipo, a menudo será usado en tu contra
- 2) Los miembros de este equipo no pueden plantear problemas y temas difíciles en el equipo.
- 3) No es seguro arriesgarse en este equipo.
- 4) Es difícil pedir ayuda a otros miembros de este equipo.
- 5) Trabajando con los miembros de este equipo, mis habilidades y talentos únicos no son valorados y utilizados

*Basado en Amy Edmondson, 1999. Medición de seguridad psicológica



¿Cómo se puede fomentar la seguridad psicológica?: Algunas claves

- Líderes y miembros de equipo: considerar ***cómo responden*** cuando miembros expresan sus **preocupaciones, dudas, desacuerdos, ideas nuevas o admiten un error**.
- Reconocer a miembro que asume un riesgo interpersonal puede inspirar a otros a seguir su ejemplo.
- Enmarcar el trabajo con una mentalidad de *aprendizaje/experimentación*, no mentalidad de ejecución.
- Modelar la *vulnerabilidad*: comparte con tu equipo tu perspectiva personal sobre el trabajo y reconoce tu propia falibilidad.
- Invita al equipo a desafiar tu perspectiva
- Demuestra la toma de riesgos en tu propio trabajo
- Has preguntas para aprender de tus compañeros de equipo y modela la curiosidad
- No interrumpas y trata de evitar que interrumpan a otros



+ Lo que no es seguridad psicológica...



ACTIVIDAD

- Si hay algo que consideras que habría que cambiar como jefe/a o miembro del equipo/grupo del cual formas parte para aumentar la Seguridad psicológica
- ¿qué podría ser? ¿qué podrías hacer diferente?

