

Talentos al unísono

Tres sugerencias para incentivar la inteligencia emocional de los equipos

Por Judith A. Ross

Los grupos de alto desempeño son el pulso de las empresas. El equipo ideal combina en un todo los talentos individuales; la capacidad del conjunto supera la suma de las capacidades de sus miembros más sobresalientes. Sin embargo, en la realidad ocurre que muchos equipos fracasan. La gente pierde interés, los cables entran en cortocircuito y se desperdicia tiempo y dinero.

¿Qué distingue a los mejores equipos del resto?

Las investigaciones indican que los primeros alcanzan altos niveles de participación, cooperación y colaboración porque sus miembros confían en sus compañeros y en su efectividad como equipo y comparten un fuerte sentido de identidad grupal. En otras palabras, tienen un alto nivel de inteligencia emocional (IE) grupal.

La IE grupal está relacionada con la percepción de las emociones y la habilidad para manejarlas de manera saludable y productiva, según afirma Vanessa Urch Druskat, profesora asociada en la Universidad de New Hampshire y una de las primeras en acuñar el concepto.

En un análisis que demandó dos años de trabajo, Druskat y su colega Steven B. Wolff, consultor del Hay Group (Filadelfia), estudiaron equipos encargados del desarrollo de drogas en Johnson & Johnson y

descubrieron que la IE era el mejor indicador del éxito futuro del grupo.





A partir de sus hallazgos, los investigadores recomiendan las siguientes tres prácticas para impulsar la IE en cualquier equipo:

1. Dedicar tiempo a que los miembros del equipo conozcan las capacidades de sus compañeros.

Entender a los demás es crítico para inspirar confianza, lo cual, a su vez, es esencial para el flujo de ideas y de información.

Al formar un nuevo grupo, una buena medida consiste en organizar una reunión de lanzamiento en la cual haya tiempo para las presentaciones y el intercambio social.

En los grupos ya constituidos resulta útil asignar cinco minutos al principio de los encuentros regulares para que los miembros comenten los avances en sus trabajos. Las opiniones personales también ayudan a que cada uno entienda las habilidades de los otros y de qué manera pueden, en conjunto, contribuir al objetivo común.

2. Sacar a la luz los problemas emocionales que pueden favorecer o entorpecer el avance grupal, y manejarlos.

Es importante establecer normas para expresar y descargar el enojo, la tensión y la frustración, y redirigir esa energía de manera positiva. El humor y el juego son herramientas útiles para desactivar los conflictos y aliviar la tensión.

En la firma dedicada a la innovación IDEO, por ejemplo, uno de sus equipos arroja juguetes blandos contra las paredes de su cubículo cuando los ánimos se recalientan.

Además de relajar, esta acción les recuerda que el grupo estableció normas para expresar las emociones difíciles, lo cual las hace menos amenazantes.

3. Celebrar el éxito.

Infundir IE en un grupo también exige que se expresen las emociones positivas, como la gratitud por realizar un esfuerzo extra o el orgullo por el trabajo bien hecho. * * *



Reconocer los logros individuales y grupales no sólo fortalece la identidad grupal sino que alimenta la pasión por la excelencia.

* Judith A. Ross es escritora especializada en negocios con sede en Concord, Massachussets.