

Módulo 2 · Trabajo en Equipo

Encuentro 3 · COMPLEMENTARIEDAD

¿Qué aportas tú que yo no apporto?

UNA HISTORIA DE LA VIDA COTIDIANA

Viernes pasado · Hotel en Angelópolis · Boda en Cholula

Llegada 14:20

Check-in: 15:00

Habitación: 15:15

Resultado: llegamos tarde

¿EL EMPLEADO INCUMPLIÓ EL PROCESO?

Probablemente no.

Entonces...

¿PARA QUÉ EXISTE EL PROCESO DE CHECK-IN?

¿PARA QUÉ EXISTE EL CHECK-IN?

Registrar · verificar · asignar · controlar disponibilidad · coordinar

Y ahora otra pregunta:

¿PARA QUÉ EXISTE EL HOTEL?

EL PROCESO NO ES EL PROPÓSITO

El proceso es un medio.

Podemos cumplir perfectamente el proceso
y alejarnos del propósito.

PRIMERO LAS PERSONAS

después los procesos
finalmente los objetos

MISMO RESULTADO OPERATIVO... ¿MISMA EXPERIENCIA?

“El check-in es a las tres.”

vs.

“Entiendo que tiene una boda. Déjeme revisar si existe alguna alternativa.”

¿QUIÉN PODÍA RESOLVER MI NECESIDAD?

Recepción · Ama de Llaves · Reservaciones · Supervisor

Cada uno sabe algo.

Cada uno puede hacer algo.

Cada uno posee una pieza diferente.

LA NECESIDAD APARECE...

ENTRE ELLOS.

El equipo vive en los “entre”.

EL CLIENTE NO EXPERIMENTA NUESTRO ORGANIGRAMA

Experimenta el resultado de nuestra coordinación.

DE COMPROMISO A COMPLEMENTARIEDAD

Cumplir mi tarea $\neq$ comprometerme con el resultado.

Quizá yo no puedo producir solo el resultado.
Necesito algo que tú tienes.

COMPLEMENTARIEDAD

¿QUÉ APORTAS TÚ
QUE YO NO APORTO?

CASO . “YO LO HAGO MÁS RÁPIDO”

Un jefe tarda 20 minutos.

Su colaborador, que está aprendiendo, tardará 2 horas.

¿Qué debería hacer?

- A) Hacerlo él
- B) Dejarlo al colaborador
- C) Hacerlo juntos
- D) Depende

¿DE QUÉ DEPENDE?

Tiempo · riesgo · consecuencias · experiencia · importancia

Pero agreguemos otra variable...

¿QUÉ ESTAMOS OPTIMIZANDO?

¿La tarea de HOY?

¿O la capacidad del EQUIPO DE MAÑANA?

LA PARADOJA DEL EXPERTO

“Yo hablo con el cliente.”

“Yo cierro la negociación.”

“Yo reviso el documento.”

“Yo arreglo el problema.”

¿Mi equipo se vuelve más capaz conmigo...
o solamente más dependiente de mí?

¿QUÉ APORTO YO?

No mi profesión.

No mi puesto.

¿Qué ocurre en un equipo cuando yo estoy presente que difícilmente ocurriría igual si yo no estuviera?

PUESTO ≠ APORTACIÓN

Mi puesto define responsabilidades.

Mi aportación expresa cómo genero valor desde mis capacidades.

¿CÓMO HAGO VISIBLE MI APORTACIÓN?

¿Qué problemas sé resolver?

¿Qué valor puedo generar?

¿Qué pueden esperar los demás de mí cuando trabajo con ellos?

NECESITO DE TI

precisamente porque

NO ERES COMO YO

EL CLON PERFECTO

Cinco personas exactamente como yo:
misma experiencia · formación · fortalezas · forma de pensar...

¿Sería un gran equipo?

¿Quién detectaría nuestros puntos ciegos?

UNA PARADOJA

Aquello que hace más difícil trabajar contigo...

puede ser precisamente aquello que hace valioso trabajar contigo.

DIFERENCIA ≠ COMPLEMENTARIEDAD

La diferencia es materia prima.

La complementariedad aparece cuando capacidades distintas se ponen al servicio de un propósito compartido.

¿PUEDO RECIBIR LO QUE TÚ APORTAS?

“Yo llevo 20 años en esto...”

“Yo creo que lo estamos viendo mal.”

¿Qué ocurre dentro de mí?

COMPLEMENTARIEDAD Y EGO

Si tú sabes algo que yo no sé... ¿me hace menos capaz?
Si haces algo mejor que yo... ¿disminuye mi experiencia?

Tú estás agregando algo que yo no tenía.

¿QUIÉN ES MEJOR?

vs.

¿QUÉ NECESITAMOS UNOS DE OTROS?

TESIS CENTRAL

La complementariedad comienza cuando dejamos de preguntarnos quién es mejor...
...y empezamos a preguntarnos qué necesitamos unos de otros.

EL EXPERTO QUE NUNCA PIDE AYUDA

¿No necesitar nunca ayuda es una fortaleza?

En un equipo, saber pedir ayuda puede ser una competencia.

“NECESITO AYUDA” ≠ “SOY INCAPAZ”

Reconozco mi límite.

Reconozco tu capacidad.

Me importa más el resultado que aparentar que puedo con todo.

CONFIANZA → COMPROMISO → COMPLEMENTARIEDAD

Para pedirte ayuda: CONFIANZA

Para que respondas responsablemente: COMPROMISO

Para que aportes algo que yo no tengo: COMPLEMENTARIEDAD

COMPLEMENTAR ≠ SUSTITUIR ≠ INVADIR ≠ CONTROLAR

“Lo estás haciendo mal.”

vs.

“Estoy viendo algo que quizá pueda ser útil. ¿Te lo comparto?”

SABER APORTAR + SABER RECIBIR

Pongo mi capacidad a disposición.

Reconozco la capacidad del otro.

REGRESEMOS AL HOTEL

Recepción + Ama de Llaves + Reservaciones + Supervisor

La solución no estaba necesariamente dentro de una persona.
Podía aparecer ENTRE ellas.

EL EQUIPO VIVE EN LOS “ENTRE”

No sólo en la calidad de las personas.

También en la calidad de las conexiones entre ellas.

$1 + 1 = ¿?$

Puede ser < 2 · $= 2$ · > 2

La complementariedad aparece cuando integramos capacidades distintas y producimos algo que ninguno habría producido igual por separado.

UN EQUIPO COMPLEMENTARIO PUEDE DECIR...

“Esto sé hacerlo.”

“Esto no lo sé.”

“Esto lo haces tú mejor.”

“Aquí necesito ayuda.”

“Aquí puedo ayudarte.”

“NO HABÍA VISTO ESO.”

Yo tenía una perspectiva.
Tú agregaste algo.

Y ahora... vemos más.

PARA LLEVERNOS HOY...

El proceso no es el propósito.

Puesto $\neq$ aportación.

Necesito de ti precisamente porque no eres como yo.

No basta saber aportar.

Necesitamos aprender a recibir la aportación del otro.

CONFIANZA → COMPROMISO → COMPLEMENTARIEDAD

¿Puedo depender de ti?

¿Con qué puedo contar de ti?

¿Qué aportas tú que yo no apporto?

¿PUEDO RECIBIR AQUELLO QUE TÚ APORTAS?

PREGUNTA PERSONAL

¿Qué apporto yo que genera valor?

¿Qué capacidad de alguien más podría estar desaprovechando?

PRÓXIMO ENCUENTRO · CORRESPONSABILIDAD

Si nuestras capacidades se complementan...

¿DE QUIÉN ES EL RESULTADO?

¿De qué somos responsables juntos?

RESERVA · EL BRILLANTE INSOPORTABLE

Una persona tiene una capacidad técnica extraordinaria...
pero dificulta el trabajo de todos.

¿Cuánto talento individual compensa una baja capacidad de colaboración?

RESERVA · EL MENOS EXPERTO

La persona con menos experiencia detecta un riesgo que los expertos pasaron por alto.

¿Qué necesita existir en el equipo para que esa voz sea escuchada?