
★★★★★ *Colaboración Radical es una poderosa herramienta para crear ambientes de colaboración de largo plazo. Todo líder debería conocer y aplicar estos conceptos en su día a día.* ★★★★★

LUIS REVILLA, CHIEF PEOPLE OFFICER, SOFTTEK



Colaboración Radical

JAMES W. TAMM & RONALD J. LUYET

**CINCO HABILIDADES ESENCIALES PARA
VENCER LA ACTITUD DEFENSIVA
Y CONSTRUIR RELACIONES EXITOSAS**

“Colaboración Radical es el libro indicado para ayudar a desarrollar las habilidades que requerimos para enfrentar los retos de un ambiente complejo y cambiante. Tamm y Luyet enseñan de manera clara el camino para utilizar todo el potencial del talento humano y obtener resultados extraordinarios. Es un libro indispensable en los negocios y en cualquier ámbito de liderazgo”.

**- Mayte Barba Abad, conferencista
y consultora internacional**

“Los conceptos de Colaboración Radical se han convertido en una poderosa herramienta para crear un ambiente de colaboración a largo plazo no solo dentro de Softtek sino también con nuestros clientes. Son conceptos que cualquier líder debería saber y aplicar en su día con día”.

- Luis Revilla, chief people officer, Softtek

“En un entorno multi-crisis como el que vivimos y con muchas empresas y organizaciones redefiniendo su propósito e impacto positivo, la colaboración, el talento, y la conformación de equipos de alto rendimiento, cohesionados, empáticos, motivados y empoderados se antoja esencial. Colaboración Radical, es una guía para acompañar a las organizaciones en este proceso”.

- Ignacio de la Vega, decano, EGADE Business School

“Más que un libro, termina siendo un viaje al centro del hombre, un viaje a lo profundo de nuestras motivaciones... para descubrirlas y luego, empezar a moldearlas. Soportado con métodos que nos permiten ir desmenuzando, descifrando e identificando esos botones de reacción, que nos impiden tener relaciones estables y duraderas. Es una ayuda para encontrar los caminos de reconciliación sobre una base de confianza. Es una guía para volver a confiar en mí y en los demás. Es un excelente libro que sin duda nos ayudará en la vida laboral y personal”.

**- Alberto Cendejas, cluster head north LATAM,
Siegwerk México**

“Creo que en estos momentos, el libro “Colaboración Radical” es aún más relevante. Una de las lecciones de la pandemia es que todos estamos interconectados, y que para resolver los grandes problemas que nos afectan como humanos, la colaboración es la única estrategia inteligente”.

- Pablo Martín Buitrón Morales, director adjunto del centro de dirección de carrera (CEDIC), IPADE

“Jim y Ron conocen muy bien el tema y saben cómo enseñarlo. Colaboración Radical es una guía para crear organizaciones colaborativas de alto desempeño. He sido testigo de cómo este enfoque ha marcado la diferencia en la vida de muchas personas de una manera auténtica y positiva”.

- Don Pomraning, exgerente senior de desarrollo organizacional Boeing Commercial Aircraft Group

“Colaboración Radical te ayuda a identificar acciones prácticas de cómo construir un ecosistema positivo generando relaciones de valor. Las situaciones ejemplifican lo que todos vivimos en nuestras organizaciones. Te sentirás identificado con ellas. ¡Aprovechalo! Y lo más importante, utiliza las herramientas para cambiar tu entorno”.

- Hernán García, VP talento y experiencia, Tec de Monterrey

“Aplico estos conceptos y herramientas en todos los aspectos de mi vida, desde el personal hasta el empresarial, pero hay una particular sintonía con el trabajo de desarrollo comunitario. He pasado la vida hablando de la importancia de la escucha y la auto-observación, cuando encontré este libro inmediatamente pensé: aquí está la metodología que articula y refina lo que hacemos como fundaciones comunitarias. Recomiendo Colaboración Radical para todos, te enriquecerá la vida, pero si trabajas en procesos comunitarios no es recomendación, es requisito”.

- Erik Friend, presidente de Fundación Comunidad, miembro de Pachamama Alliance y Club Rotarios

“Más que nunca la colaboración (y más a distancia) es la clave para el desempeño y resultado colectivo, los líderes necesitan construir un ambiente propicio para la innovación, la libre expresión, y el trato de igual a igual (Zonas Verdes), para esto en ocasiones necesitan romper inercias tóxicas o agresivas (Zonas Rojas). Colaboración Radical es la guía para que nuestros líderes desarrollen las competencias y habilidades de lograr estos equipos apasionados, resilientes y comprometidos con el éxito de sus organizaciones”.

**- Raymundo Juárez, HR business partner manager
Thales Group Manufacturing México**

“En un momento de gran transformación como el que vivimos, Colaboración Radical nos aporta, de forma sencilla y fácil de aplicar, las claves para construir relaciones satisfactorias; sin duda, la competencia fundamental para liderar y florecer”.

**- Santiago Vázquez, director del Centro de Liderazgo
Emergente, Tec de Monterrey**

“La colaboración en todo su esplendor requiere de la comprensión de lo que deseamos lograr y armonizarlo con lo que las personas, con quienes convivimos o laboramos, desean obtener, para lo cual los autores ofrecen procesos claros y habilidades específicas para desarrollar y lograr el éxito compartido con base en su gran experiencia, conocimientos e inteligencias múltiples”.

**- Luis Miguel Román Lira, Profesor de negocios, Tec de
Monterrey y fundador del programa de liderazgo Águilas**

“Por fin una guía práctica, lúcida y exhaustiva para desarrollar relaciones exitosas. Adopta estos principios y verás cómo mejora tu conexión con los demás de la noche a la mañana. Una lectura obligada en estos tiempos turbulentos”.

**- Greg Hicks, autor de
Leader Shock... and how to triumph over it**

“Por más de una década, Colaboración Radical ha sido una de las partes más importantes y mejor evaluadas del Programa Internacional de Alta Gerencia de la Escuela de Economía de Estocolmo”.

**- Tommy Sundin, director de programas ejecutivos
Escuela de Economía de Estocolmo**

“Para la Academia de Liderazgo de la Universidad de California en Santa Cruz, Colaboración Radical ha sido por muchos años un elemento de gran popularidad y trascendencia. Es uno de los pocos programas que tomamos conjuntamente profesores, personal administrativo y estudiantes de posgrado; ya que su amplio espectro de aplicación lo hace sumamente atractivo para todos”.

**- Herbert Lee, vicerrector académico,
Universidad de California en Santa Cruz**

“Colaboración Radical brinda un enfoque fresco y práctico para construir relaciones colaborativas, tanto para individuos como al interior de las organizaciones. Jim Tamm y Ron Luyet son hoy por hoy, dos grandes referentes en el campo de la consultoría de negocios”.

**- Helen Palmer, autora de The Eneagram in Love and Work:
Understanding Your Intimate and Business Relationships**

“Las relaciones exitosas son la clave para triunfar en los negocios, los deportes y prácticamente cualquier proyecto que emprendamos. Las habilidades propuestas por Tamm y Luyet resultan fáciles de implementar y lo más importante, funcionan. Haz la prueba y no solamente lograrás ser más productivo, sino más pleno y feliz”.

**- Robert J. Kriegel, Ph.D.,
autor de If It Ain't Broke... BREAK IT! y
How to Succeed in Business Without Working So Damn
Hard**

“Mi frase favorita del libro es: ‘Si sus relaciones no se enfrentan con el conflicto de vez en cuando, significa que usted vive en un estado de negación o lo han medicado en exceso’. Bajo esta premisa, los autores presentan de una manera didáctica su método de resolución de problemas basado en intereses, que incluye cómo desarrollar un plan de contingencia en caso de que fracasen sus intentos por encontrar la solución a un problema. ¡Vale la pena leerlo!”

**- Harriet Chaney, directora de desarrollo gerencial,
Mountain States Employers Council, Inc.**

“Por fin una guía para desarrollar capital colaborativo y mejorar la calidad de nuestras relaciones personales y profesionales. Tamm y Luyet son instructores experimentados y nos proporcionan las herramientas y el plan de acción para adentrarnos hábilmente en nuestros terrenos internos y alcanzar nuestras metas colaborativas”.

- Michael Rossiter, vicepresidente, Chubb, PLC

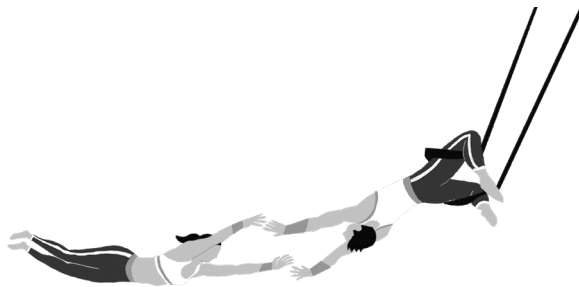
“Nos encontramos iniciando una década de transformación en la que habremos de ser cada vez más conscientes de nuestra interdependencia con el planeta y con todas las personas y seres vivos que lo habitan. Solo contribuyendo al éxito de los demás seres, ellos podrán contribuir a nuestro éxito y sobrevivencia. Colaboración Radical es una brújula precisa, práctica e inspiradora para lograr ese propósito mayor”.

**- Héctor Efraín Rodríguez de la Rosa,
director del Encuentro Internacional sobre Equipos
de Trabajo y profesor honorífico de la Universidad de
Guanajuato**

“Toda compañía que desea lograr una comunicación eficiente, alto desempeño y un excelente clima laboral, debe considerar Colaboración Radical como parte integral de su estrategia de negocios”.

**-Javier Gómez, plant manager
Eaton truck San Luis Potosí**

COLABORACIÓN RADICAL



Cinco Habilidades Esenciales para
VENCER LA ACTITUD DEFENSIVA
y Construir Relaciones Exitosas

James W. Tamm y Ronald J. Luyet

Radical
collaboration®

Colaboración Radical
Cinco habilidades esenciales para vencer la actitud defensiva
y construir relaciones exitosas

Título Original:
Radical Collaboration
Five Essential Skills to Overcome Defensiveness
and Build Successful Relationships

Primera edición: 2004

Segunda edición: 2019

Primera edición en español: 2022

Copyright © 2004, 2019 by James W. Tamm.

Publicado por acuerdo con HarperCollins Publishers, New York, NY, USA.

Copyright © 2022, derechos de edición a nivel mundial en lengua castellana: James W. Tamm

Traducción al español: Arnoldo Langner Romero

Redacción y estilo: Santiago Morales

Revisión ortográfica y gramatical: Susana Martínez

Revisión técnica: Yuri Morgado, Carmina Reyna, Mayte Barba, Rodrigo Morales, Bety Galván,
Gume Arzola, Nicole Massieu, Paul Massieu y Santiago Morales

Maquetación: Jorge Rojas

Diseño de portada: Estudio de Diseño Mano de Papel

Ilustración de portada: Santiago Solis

Diseño del e-book: Grupo Editorial Lectio

Queda prohibido bajo las sanciones establecidas por las leyes escanear, reproducir total o parcialmente esta obra por cualquier medio o procedimiento, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público sin previa autorización.

Impreso en México – Printed in Mexico

ISBN 978-607-98869-1-2

RC Group, LLC
&
Colaboración Radical

DEDICATORIA

Nos gustaría dedicar esta edición en español a dos personas sin las cuales nadie en América Latina conocería Colaboración Radical; además de agradecer profundamente a un grupo de colegas que hicieron posible la publicación de esta edición.

En 1997, la Dra. Mayte Barba, profesora del Tec de Monterrey en Cuernavaca, México, introdujo por primera vez el modelo de Colaboración Radical en América Latina. Inicialmente, realizó una investigación a nivel internacional sobre la efectividad de nuestro taller en diversas organizaciones públicas y privadas, cuyos resultados fueron un factor determinante para difundir este trabajo alrededor del mundo. Sin su inspiración y estímulo continuo, la primera edición de Colaboración Radical no habría sido escrita. Asimismo, Mayte ha enseñado en diversos países de habla hispana los conceptos y herramientas de Colaboración Radical, tanto a estudiantes de licenciatura y posgrado, como a directivos de empresas, funcionarios de gobierno y representantes de organizaciones sin fines de lucro. Mayte ha sido un referente y su ejemplo ha impulsado a una gran cantidad de personas a generar un impacto positivo en el mundo.

Yuri Morgado, una mujer de enormes cualidades, gran corazón y un gusto especial por el desarrollo social y las relaciones personales, combinó su actitud natural de colaboración con su espíritu emprendedor y se propuso crear una red de instructores de Colaboración Radical en los países de habla hispana para difundir este modelo en toda Latinoamérica. No podemos pensar en nadie mejor que ella para este propósito, pues es el ejemplo vivo de colaboración en acción.

Mayte y Yuri no solo han sido un gran apoyo e inspiración para nosotros, son además dos grandes amigas a quienes apreciamos enormemente. Les dedicamos este libro con todo nuestro cariño y afecto.

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

Queremos también expresar nuestro aprecio y agradecimiento a Santiago Morales, quien asumió la dirección del proyecto para publicar este libro. Gracias a su tenacidad y capacidad de liderazgo, mantuvo el proyecto avanzando y el trabajo se ejecutó conforme a lo programado de principio a fin.

Por último, pero no por eso menos importante, agradecemos a todos los instructores certificados de Colaboración Radical en México, por el tiempo y el esfuerzo dedicado a la revisión técnica y de la traducción al español:

- Yuri Morgado de Gestión + Acción
- Carmina Reyna de Gestión + Acción
- Mayte Barba del Tec de Monterrey
- Rodrigo Morales del Tec de Monterrey
- Bety Galván de ActionCoach
- Gume Arzola de Potencial
- Nicole Massieu de Consultoría MÁS
- Paul Massieu de Consultoría MÁS
- Santiago Morales de Oversight

Muchas gracias a todos por su determinación de construir un mundo mejor en tiempos de enorme adversidad.

COLABORACIÓN

Sustantivo.

Trabajar o actuar en conjunto, trabajar con otra u otras personas.

RADICAL

Adjetivo.

Perteneciente o relativo a la raíz: que afecta a la parte fundamental de una cosa de una manera total o completa.

CONTENIDO

Prólogo	xv
Introducción: los cinco principios	1
1ª PARTE. PRIMERA HABILIDAD ESENCIAL: INTENCIÓN COLABORATIVA	13
Capítulo 1. Actitud e intención: permanece en la Zona Verde	15
Capítulo 2. ¡Cállate!... ¡No estoy a la defensiva!	39
Capítulo 3. Desactiva tus detonadores	73
2ª PARTE. SEGUNDA HABILIDAD ESENCIAL: APERTURA	81
Capítulo 4. El gran facilitador	83
Capítulo 5. La escucha: la habilidad más enseñada, pero la menos practicada	101
3ª PARTE. TERCERA HABILIDAD ESENCIAL: AUTORRESPONSABILIDAD	115
Capítulo 6. Asume la responsabilidad de tus decisiones	117
4ª PARTE. CUARTA HABILIDAD ESENCIAL: AUTOCONSCIENCIA Y CONSCIENCIA DE LOS DEMÁS	129
Capítulo 7. Comprende tu comportamiento en tus relaciones	131
Capítulo 8. La rigidez es el enemigo	163
Capítulo 9. Libérate del pasado, un pensamiento a la vez	177

5ª PARTE. QUINTA HABILIDAD ESENCIAL: NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS **205**

Capítulo 10. Estrategias para el éxito colaborativo	207
Capítulo 11. Tenemos un problema; ¿cómo lo resolvemos? Una visión general del enfoque de negociación y resolución de problemas basado en intereses	221
Capítulo 12. ¿Por dónde empezamos? Elegir el método a utilizar y ayudar a los involucrados a sentirse incluidos	229
Capítulo 13. ¿Qué temas debemos resolver? Asegurarse que todos intentan resolver el mismo problema	237
Capítulo 14. ¿Qué necesitamos realmente? Identifica los intereses subyacentes	247
Capítulo 15. ¿Qué hacemos si no llegamos a una solución? Desarrollo de un plan de contingencia	265
Capítulo 16. ¡Ahora viene la parte divertida! Encontrar soluciones de manera creativa	273
Capítulo 17. Armando el rompecabezas La parte final	297

CONCLUSIÓN: AVANZA Y HAZ QUE SUCEDA **315**

Capítulo 18. Hazlo y sigue adelante... veinte cosas que puedes hacer hoy para mejorar tu habilidad de hacerte presente en tus relaciones y ser feliz	317
Agradecimientos	329
Recursos recomendados	335
Apéndice 1: reportes de seguimiento	341
Apéndice 2: listado de materiales relacionados con la Teoría FIRO	351
Apéndice 3: ejercicios, herramientas, ejemplos y listados	355
Notas	359

PRÓLOGO

Colaboración Radical enseña métodos prácticos que ayudan a las personas a mejorar de manera significativa sus habilidades para construir relaciones de colaboración. Estos métodos han demostrado su eficacia con resultados comprobados en diversos escenarios alrededor del mundo.

El SEB (*Skandinaviska Enskilda Banken AB*)¹ es una de las cuatro principales compañías de servicios financieros de Europa del norte, la cual opera en un mercado global cada vez más competido. Hace algunos años, el SEB buscó esquemas para mejorar su eficiencia colaborativa, e implementó programas de capacitación para enseñar a sus líderes las cinco habilidades descritas en Colaboración Radical. Una encuesta de seguimiento realizada por la empresa detectó mejoras sustanciales en varias de sus áreas. Los empleados incrementaron significativamente sus habilidades para reducir su actitud defensiva, logrando manejar adecuadamente las diferencias y desacuerdos con sus compañeros; también mejoraron su capacidad para construir y mantener un clima de colaboración en el lugar de trabajo; y lo más importante, los empleados fueron mucho más efectivos para mostrar claramente sus intereses cada vez que se involucraban en algún tipo de conflicto.

Casos como el del SEB, son ejemplos típicos de las mejoras que se observan en las organizaciones que han enfocado sus esfuerzos en volverse más eficientes en colaboración. El entrenamiento y las investigaciones contenidas en este libro muestran claramente que las habilidades de colaboración pueden ser aprendidas fácil y rápidamente, generando un impacto tanto en las aptitudes personales de cada individuo como en la cultura de toda la organización, lo que puede representar una poderosa diferencia en la productividad y una ventaja competitiva. En varios de los entrenamientos que impartimos, las relaciones de trabajo de muchos de los participantes estaban marcadas por la desconfianza y el conflicto. Después del entrenamiento, dichas relaciones se transformaron en fuertes vínculos de cooperación, confianza y espíritu de equipo.

Otro caso concreto se observa en la investigación² y los datos suministrados por el Consejo Público de Relaciones Laborales del Estado de California—donde Jim Tamm fungió como juez superior de derecho administrativo y director regional en San Francisco—la cual mostró lo siguiente:

- Alrededor de cien grupos intervenidos redujeron sus conflictos³ en un 67% (en promedio) durante un periodo de 3 años y medio.
- Las diez organizaciones más problemáticas al inicio del proyecto redujeron sus conflictos hasta en un 85% en un periodo de tres años.

La investigación realizada por la profesora Mayte Barba, directora de la licenciatura en administración de empresas del Tec de Monterrey, campus Cuernavaca en México,⁴ mostró los siguientes resultados:

- Durante un período de seis años, personas de nueve países diferentes informaron que redujeron a la mitad su propia actitud defensiva ante un conflicto y que, aplicando las herramientas de este libro, fueron un 45% más efectivas para plantear sus intereses en diversas situaciones.
- Los participantes también reportaron un incremento importante en su capacidad para construir y mantener climas de confianza.

Por otro lado, la investigación realizada por el Instituto de Relaciones Industriales de la Universidad de California en Berkeley, sobre el programa que fuera el precursor del actual modelo de entrenamiento de Colaboración Radical, demostró que al centrarse en el desarrollo de las habilidades de colaboración:

- Las relaciones conflictivas en el lugar de trabajo se redujeron drásticamente. Previo a la capacitación, el 70% de los participantes catalogaron sus relaciones en el trabajo como conflictivas. Después de dieciséis meses, menos del 1% las describió como conflictivas; lo que representa una reducción del 69%.
- Las personas también reportaron incrementos significativos en

los niveles de confianza y reducción del impacto negativo de las actitudes en las relaciones.

Cuando en un principio probamos los conceptos, buscamos organizaciones con niveles disfuncionales de conflicto, por lo que no nos sorprendió que antes de la capacitación el porcentaje de participantes con relaciones de trabajo conflictivas fuera tan alto (70% es un número bastante alto y alarmante). Sin embargo, la reducción de ese número al 1% después de dieciséis meses de trabajo sí que fue algo sorprendente.

El efecto duradero de los beneficios reportados en esta investigación demuestra que el desarrollo de estas habilidades no es una moda o algo pasajero. La investigación se describe con más detalle en el apéndice 1.

Los conceptos del libro se basan también en una teoría muy estudiada acerca de los mecanismos que definen las relaciones interpersonales y la compatibilidad de los individuos, llamada Teoría FIRO. FIRO significa *Fundamental Interpersonal Relations Orientation* (Orientación Fundamental de las Relaciones Interpersonales). Esta teoría fue creada por el Dr. Will Schutz⁵ en la década de 1950, cuando la Marina de los Estados Unidos le pide realizar una investigación para comprender, identificar y predecir el comportamiento de las tropas en situaciones de altos niveles de estrés. La investigación⁶ proporcionó una gran cantidad de información sobre cómo mejorar el desempeño de los equipos. Se demostró, por ejemplo, que al integrar equipos de trabajo de manera aleatoria, estos serían exitosos en el 50% de los casos, pero utilizando la Teoría FIRO para enfocarse en la compatibilidad de los integrantes, los equipos serían exitosos el 75% de las veces. Este nivel de mejora aplicado al contexto empresarial actual, que depende en gran medida de equipos de trabajo cada vez más dinámicos y proactivos, representaría un avance muy importante y un impacto enorme en la eficiencia de las organizaciones.

Las teorías del Dr. Schutz fueron validadas recientemente—una vez más—por los resultados del Proyecto Aristóteles de Google.⁷ Google comenzó con la misma suposición que la Marina de los Estados Unidos tenía antes de la investigación del Dr. Schutz, la cual afirmaba que la mejor manera de conformar un equipo efectivo era con las personas técnicamente más competentes. La conclusión a la que Google llegó en

este estudio –y a la que el Dr. Schutz llegó hace más de cincuenta años– indica que la manera en la que el equipo interactúa a nivel interpersonal es tan importante, o quizá más, que la mera competencia técnica de cada individuo. Google descubrió que la *seguridad psicológica* es el factor determinante en el éxito de un equipo. Hace décadas, Schutz concluyó que, para rendir al máximo, los miembros de un equipo requieren un entorno en el que se sientan *importantes, competentes y agradables*, lo que permite a cada integrante sentirse en confianza para dialogar y abordar temas difíciles. En los capítulos 7 y 8, tendrás la posibilidad de realizar en línea la evaluación denominada *FIRO Element-B* de la Teoría FIRO y aprender sobre la aplicación de estos conceptos en tus relaciones.

También basamos este libro en nuestros más de noventa años de experiencia conjunta ayudando a individuos a convertir el conflicto en colaboración, gracias a la generosa retroalimentación de los participantes en los talleres que hemos impartido por más de treinta años, además de las enseñanzas y trabajos de Will Schutz y Roger Fisher.⁸

LO NUEVO DE ESTA EDICIÓN

Hace treinta años, acuñamos los términos Zona Roja y Zona Verde para denotar los dos extremos del espectro entre una cultura hostil y altamente conflictiva (Zona Roja) y una cultura de colaboración (Zona Verde). En esta edición, hemos agregado un nuevo concepto al que denominamos Zona Rosa. Este concepto hace referencia a una cultura que se caracteriza por la evasión del conflicto mediante una actitud pasivo-agresiva y creemos profundamente que se ha convertido en el modelo predominante en la actualidad, no solo dentro de nuestra base de clientes, sino en los lugares de trabajo en general.

Originalmente utilizamos el término Zona Roja para referirnos al comportamiento humano que se basa en el miedo y, en la mayoría de los casos, en una actitud defensiva. La intención era resaltar cuando

alguien actuaba de manera reactiva dentro de una variedad de conductas defensivas y de autoprotección. Estos comportamientos de Zona Roja incluían tanto actitudes meramente agresivas como pasivo-agresivas, ambas con características muy similares. Nos quedaba claro que la gente entendía el concepto de actitud defensiva (la cual relacionaban con el miedo), y casi inmediatamente se autoidentificaban ya sea como activos o pasivos, pero no les gustaba ser clasificados en el mismo grupo de aquellos que se reconocían con la actitud reactiva contraria.

Las personas pasivo-agresivas, que tendían a evadir el conflicto, no identificaban sus actitudes dentro de los comportamientos explícitos de Zona Roja, más bien se consideraban dentro de la Zona Verde, ya que por alguna razón no podían (o no querían) verse a sí mismas como parte de la Zona Roja; consideraban que cualquier actitud que no fuera agresión era cooperación. Del mismo modo, las personas agresivas solían admitir abiertamente que sus comportamientos de Zona Roja eran actitudes defensivas, pero mostraban cierta resistencia al plantearles las bondades de la Zona Verde, pues creían que la única alternativa que existía ante una actitud agresiva era un comportamiento débil y pasivo, por lo que asumía que la Zona Verde representaba una zona sumisa.

Con el tiempo, resultó más conveniente y eficaz separar y clasificar las actitudes conflictivas dentro de la Zona Roja (conductas agresivas) y las actitudes de evasión del conflicto dentro de la Zona Rosa (conductas pasivo-agresivas). Tan pronto como clasificamos el comportamiento pasivo-agresivo dentro de la Zona Rosa, los participantes con este tipo de comportamientos comprendieron que su conducta era también una actitud defensiva y se mostraron más dispuestos a explorar e identificar las causas emocionales que los hacían actuar de esa manera. En cuanto los participantes con mayor grado de agresividad notaron que no sugeríamos que adoptaran una actitud débil pasivo-agresiva y que evadieran el conflicto, se mostraron interesados en explorar otras opciones que les brindaran algún tipo de beneficio personal. En otras palabras, se mostraron mucho más abiertos a explorar la Zona Verde.

La mayoría de las organizaciones encontraron los conceptos de Zona Rosa, Roja y Verde muy ilustrativos y atinados en el sentido de lo que representan, pues consideran que describen fielmente el comportamiento del entorno laboral. Así pues, estos conceptos se convirtieron en tópicos de interés al interior de los equipos de trabajo.

El tema cobró relevancia durante la crisis financiera de 2008, la cual ayudó a las organizaciones a tomar mayor consciencia acerca de la necesidad de adoptar de manera efectiva una cultura de colaboración. En aquella época, las organizaciones se vieron obligadas a reducir al mínimo sus presupuestos para sobrevivir. Llegó el punto donde no tenían más recursos que recortar, y lograr que los empleados trabajaran con mayor nivel de colaboración era una de las pocas áreas con potencial para incrementar la productividad. Para muchas empresas resultó evidente que no podrían competir externamente si no eran capaces de colaborar internamente.

Este súbito y dramático interés de las empresas en la colaboración requirió esfuerzos proactivos y asertivos por parte de los empleados. Bajo este repentino ambiente, las personas pasivas de la Zona Rosa encontraron mayores dificultades para esconderse al interior de las organizaciones y evadir la integración. Lo invisible se hizo visible y resultó impactante para los líderes descubrir que los comportamientos de Zona Rosa representaban un problema mayor que los comportamientos de Zona Roja. La adición de la Zona Rosa fue nuestro mayor estímulo para crear esta segunda edición.

También abordamos con mayor profundidad el capítulo sobre actitud defensiva; pues creemos que, en el largo plazo, resultará sumamente útil para las personas en sus esfuerzos por reducir esas actitudes.

Decidimos cambiar el nombre de la segunda habilidad, *veracidad* por *apertura*. Ya que, si bien es cierto que antes de esta edición habíamos definido la veracidad como la capacidad de crear entornos donde las personas se sientan en confianza y lo suficientemente seguras para plantear situaciones complicadas y expresarse con la verdad, lo que en realidad buscamos crear es una mayor transparencia, lo que se relaciona en mayor medida con la apertura y la seguridad psicológica.

Agregamos nuevas investigaciones relacionadas con los conceptos y habilidades de Colaboración Radical. Si bien algunas personas nos han comentado que la investigación mostrada en la primera edición (la cual se basa en el proyecto piloto realizado en California) es un poco vieja, decidimos conservarla porque creemos firmemente que sigue siendo relevante, pues soporta directamente la eficacia de las cinco habilidades colaborativas, además que no hemos encontrado ninguna investigación reciente que contradiga esas primeras conclusiones.

Por último, eliminamos algunos elementos de la primera edición que no presentaban la claridad deseada y agregamos nuevos ejercicios y referencias.

Un último comentario en relación con lo que no hicimos. En algún momento consideramos agregar un capítulo sobre liderazgo colaborativo; después de todo, la mayor parte de los programas que impartimos, son entrenamientos de liderazgo para los cuerpos directivos de empresas transnacionales. Sin embargo, mientras más exploramos esta opción, más nos convencemos que el mundo no necesita una nueva teoría de liderazgo. Descubrimos que más allá de un estilo de liderazgo, la capacidad de colaborar de manera efectiva, en el momento oportuno, es una habilidad que todo líder necesita desarrollar.

Ofrecemos a los lectores cinco habilidades que resultan esenciales para construir relaciones colaborativas de largo plazo. Al aprender, desarrollar y practicar estas habilidades podrás construir relaciones de colaboración de manera mucho más efectiva. Puesto que los equipos, los negocios y las organizaciones perduran o se extinguen en la medida que sus relaciones de colaboración sean exitosas, dominar estas habilidades tendrá un impacto drástico y total en tus resultados.

Colaboración Radical se divide en dos áreas principales, la primera se centra en lo interno y la segunda en lo externo. Los capítulos del 1 al 9 se enfocan en las habilidades interpersonales necesarias para crear y mantener la relación de colaboración. Los capítulos del 10 al 17 se centran en estrategias y metodologías para la resolución de problemas, muy necesarias para el éxito en estos tiempos. Esperamos que este libro brinde al lector una imagen clara de los terrenos a explorar y las habilidades que debe adquirir en su búsqueda hacia la construcción de relaciones colaborativas altamente exitosas.

James W. Tamm
Ronald J. Luyet

INTRODUCCIÓN: LOS 5 PRINCIPIOS

Si ni siquiera se hablaban, mucho menos se escuchaban. La relación se encontraba totalmente fracturada. Un miembro malencarado del sindicato trataba de ponchar las llantas de los coches de aquellos trabajadores que intentaban evadir las barricadas colocadas por el grupo de huelguistas. Mientras tanto, algunos miembros del cuerpo directivo planeaban en secreto acciones represivas en contra de los líderes sindicales. Como resultado del conflicto, los diferentes distritos escolares de California,¹ sumaban alrededor de veintiún mil estudiantes con poca o nula actividad académica. El encono de las relaciones obrero-patronales en el sector educativo llevó a las escuelas prácticamente al paro total. La comunidad docente se encontraba sumamente preocupada, de repente se hallaron en medio de una guerra de declaraciones entre trabajadores sindicalizados y autoridades, comunicados de prensa y acusaciones mutuas que parecían no tener fin, mientras veían con tristeza que el presupuesto destinado a la educación se desperdiciaba en los juzgados. Después de varias semanas y gracias al apoyo de un mediador, el largo y desgastante conflicto laboral finalmente terminó.

Dos años después, durante la siguiente revisión contractual entre los trabajadores sindicalizados y las autoridades, los líderes de cada grupo no solo se hablaban, también se escuchaban. No estaban sentados frente a frente, discutiendo, exaltados y golpeando la mesa con los puños. Más bien, estaban cómodamente sentados de manera intercalada en semicírculo frente a un rotafolio. Los participantes trabajaban conjuntamente para mejorar el sistema educativo, así como la calidad de vida de los profesores; tomaban turnos para hablar, facilitando así las sesiones de negociación. Todos se esforzaban por satisfacer los intereses de los involucrados. Estaban comprometidos a conducirse con honestidad. No estaban a la defensiva y, cuando alguien se alteraba, se

tomaban el tiempo para dialogar y calmar la situación. Si algún observador externo hubiese presenciado la sesión, no habría podido identificar quiénes representaban al sindicato y quiénes a las autoridades.

¿Increíble? Para nada. Hemos sido testigos de ello. ¿Qué marcó la diferencia? Simple, aprendieron cómo crear una relación de colaboración exitosa. Comprendieron que la única forma en que podrían resolver sus diferencias era construyendo una relación efectiva entre ellos.

¿Quién hubiera imaginado que IBM y Apple, o Microsoft y Oracle, colaborarían en proyectos conjuntos?, ¿o que los sindicatos y la alta dirección estuvieran tan dispuestos a colaborar para ayudar a una empresa (o distrito escolar) a prosperar?, ¿o que los Estados Unidos y Rusia colaborarían en Afganistán para capturar a integrantes del grupo Talibán mediante el trabajo conjunto de sus áreas de inteligencia?

Nadie alcanza el éxito solo, eso es una realidad. Si no posees las herramientas para relacionarte, lo mejor sería que te sacaras la lotería, ya que nunca prosperarás en alguna organización, de hecho, es muy probable que no sobrevivas en la mayoría de los negocios. Estas no son suposiciones, son hechos simples de la vida moderna. Aquellas historias de emprendedores que generaban alguna idea y que lograban desarrollar y comercializar con éxito por sus propios medios y sin la ayuda de nadie, son cosa del pasado. El mundo se ha vuelto sumamente complejo e interrelacionado como para que individuos que carecen de habilidades colaborativas alcancen el éxito. Incluso algunas organizaciones que solían reconocerse como rivales, no solo coinciden en que es deseable, sino absolutamente necesario crear alianzas y colaborar mutuamente.

CAPITAL COLABORATIVO

Las compañías comienzan a identificar que las técnicas para construir y mantener relaciones son en sí, un conjunto de habilidades. Se han dado cuenta que el capital colaborativo de sus empleados, que es la capacidad colectiva que tienen los empleados de construir relaciones de colaboración efectivas, es tan importante como su capital intelectual o financiero.

Varias investigaciones han mostrado que el coeficiente intelectual y el conocimiento técnico no determinan las diferencias que existen entre el desempeño de empleados promedio y el de empleados excepcionales.² En este sentido, se ha visto que uno de los factores que sí marca una diferencia significativa son las redes de colaboración que desarrollan los empleados excepcionales. Estas redes de colaboración permiten a los empleados que las desarrollan, acceder a la sabiduría colectiva de la gente con la que interactúan.

Por más de quince años, el consultor Steven Kelner ha realizado evaluaciones de competencia sobre las habilidades de colaboración de altos ejecutivos, y ha encontrado que en los últimos cinco años se ha incrementado drásticamente el interés de las empresas por las habilidades de colaboración.³

Una empresa transnacional de tecnología con la que trabajamos recientemente estimó que entre un 50 y 70 por ciento de los productos de nueva generación que desarrollaría en el futuro, surgirían de alianzas con empresas más pequeñas. Identificó que las pequeñas empresas suelen ser más creativas y poseen mayor capacidad de reacción, pero no tienen los recursos para probar prototipos a gran escala, ni comercializar productos a nivel global. Sin embargo, la transnacional tenía la reputación de ser poco colaborativa al trabajar con grupos externos y, resultó bastante impactante para la dirección darse cuenta de que muchas pequeñas empresas no habrían considerado nunca trabajar en alianza con ellos. Así pues, habían perdido ya oportunidades con varios proyectos potencialmente rentables. La empresa reconoció que, si tres cuartas partes de sus nuevos productos provenían de alianzas y nadie deseaba hacer negocios con ellos debido a sus deficientes habilidades de colaboración, no sobrevivirían por mucho tiempo. Poco después, comenzaron a invertir fuertemente en el desarrollo de habilidades colaborativas en todas sus áreas.

En contraste, un bufete jurídico logró resolver una disputa de cientos de millones de dólares entre una empresa de seguridad y uno de sus clientes, gracias a que los líderes de ambas organizaciones confiaban el uno en el otro, gozaban de una reputación de honestidad y durante muchos años mantuvieron una fuerte relación de colaboración.

ENERGÍA EMOCIONAL DISCRECIONAL

Las relaciones colaborativas son valiosas para una organización, no solo porque contribuyen a generar mejores resultados, sino porque incrementan la cantidad de energía emocional discrecional que los empleados aportan a determinado esfuerzo colectivo. Energía emocional discrecional es el término acuñado por el escritor y consultor de negocios Stan Slap⁴ para describir la pasión, entusiasmo, emoción y dedicación que las personas aportan libre y voluntariamente a las causas, proyectos, relaciones y organizaciones en las que realmente creen y con las que se identifican profundamente. Es el resultado de una convicción personal que no se puede exigir y cualquier intento por hacerlo llevará de manera inevitable a la rebeldía o a una actitud pasivo-agresiva contraproducente.

CUADRO I-1

La energía emocional discrecional es la pasión, entusiasmo, emoción y dedicación que las personas aportan libre y voluntariamente a las causas, proyectos, relaciones y organizaciones en las que realmente creen. No es algo que se pueda exigir y cualquier intento por hacerlo llevará de manera inevitable a la rebeldía o a una actitud pasivo-agresiva contraproducente.

En el entorno empresarial, la energía emocional discrecional se genera cuando a los empleados les entusiasma hacer sugerencias para que su trabajo resulte más efectivo y productivo. Por ejemplo, en el distrito escolar de San Juan en Sacramento, California, el área encargada del servicio de alimentos para los comedores escolares generaba tales pérdidas económicas que el jefe de distrito comenzó a considerar la contratación de proveedores externos para dicho servicio. Ante esta situación, el sindicato, junto con un grupo entusiasta de empleados, diseñaron e implementaron un plan exitoso para operar el programa por cuenta propia. Esto permitió reducir costos y mantener el mismo nivel de servicio y calidad para los estudiantes.

Don White⁵ era director de una planta de Procter & Gamble en una época en la que la compañía había estado trabajando de cerca con los empleados para lograr mayores niveles de consciencia, responsabilidad, honestidad y compromiso. Don describe su experiencia:

Llevábamos unos seis meses trabajando en estos aspectos cuando comencé a notar cambios puntuales en el ambiente

de la planta. Los índices de productividad, seguridad, higiene, puntualidad, presencia e integridad (en una palabra: vitalidad) se incrementaron al mismo tiempo. Nunca había experimentado algo similar y reflexioné largamente sobre la situación. Llegué a la conclusión que la principal diferencia era que finalmente la gente estaba enfocada en su trabajo, en lugar de enfocarse en los demás.

CUADRO I-2

Los índices de productividad, seguridad, higiene, puntualidad, presencia e integridad (en una palabra: vitalidad) se incrementaron al mismo tiempo... Llegué a la conclusión que la principal diferencia era que finalmente la gente estaba enfocada en su trabajo, en lugar de enfocarse en los demás.

Don White, P&G

La práctica conocida como “trabajo a reglamento” es un ejemplo claro de cuando los empleados utilizan la energía emocional discrecional en contra de la empresa. Los empleados trabajan apegándose totalmente al reglamento interno de la compañía de manera precisa y meticulosa, lo que casi siempre genera una reducción en la productividad. Si se les confronta y cuestiona sobre su comportamiento, simplemente responden: “Solo seguimos las reglas de la empresa”.

Los obreros de una línea de ensamble en una planta de sistemas eléctricos de General Electric en Hendersonville, Carolina del Norte, estaban a disgusto por la actitud prepotente y autoritaria de su nuevo supervisor. La política de la empresa establecía que si los empleados sospechaban de algún error o defecto de calidad en su propio trabajo, podían detener la línea de ensamble el tiempo necesario para corregir el error o retirar el producto defectuoso. Como respuesta a la actitud del nuevo supervisor, repentinamente los empleados se volvieron sumamente meticulosos ante posibles defectos. Cada detalle, por ínfimo que fuera, los llevaba a detener la línea, generando retrasos e interrupciones en la producción, hasta el punto de parar la línea de ensamble durante un turno completo. Cuando el supervisor los cuestionó por la situación y les indicó que no fueran tan meticulosos, los trabajadores siguieron sus instrucciones puntualmente. Al trabajar de manera relajada dejaron pasar todos los posibles productos defectuosos, lo que generó un dolor de cabeza para los inspectores de calidad.

En ambos escenarios la respuesta de los obreros fue que ellos solamente seguían las indicaciones del supervisor. Esta táctica afectó drásticamente la imagen del supervisor ante la gerencia, así como la producción de toda la planta, la cual se frenó por dos días. A partir de ese momento, la autoridad del supervisor vino a menos, simplemente porque carecía de las aptitudes para construir una relación adecuada con su equipo de trabajo.

LA COLABORACIÓN ES FUNDAMENTAL PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

En la actualidad, una gran cantidad de organizaciones promueve mayor flexibilidad en los roles de los colaboradores, la adaptación al cambio con mayor velocidad, la toma conjunta de decisiones, la resolución creativa de conflictos y la autonomía de los equipos de trabajo al permitir que definan sus propias actividades.

Muchas organizaciones desean que todo esto se dé por sí solo, pues no están dispuestas a afrontar las problemáticas que surgen al dirigir procesos de cambio que ayuden a los individuos y equipos a adoptar mecanismos para mejorar las relaciones de trabajo. Sin embargo, las habilidades de colaboración sólidas fortalecen los vínculos no solamente entre las personas, también entre equipos, departamentos, clientes, proveedores y socios, ya que potencializan la eficacia de todas las relaciones, además de favorecer los entornos saludables, en contraste con el efecto tóxico de las relaciones conflictivas.

AQUÍ INICIA LA COLABORACIÓN

La estrategia de colaboración no es una simple metodología de negocios que pueda implementarse como si se tratase de un nuevo sistema de contabilidad de costos. Muchas empresas comprendieron esto por el camino difícil, al intentar crear equipos de alto rendimiento sin antes enseñar a su gente las habilidades básicas de trabajo en equipo.

CUADRO I-3

La estrategia de colaboración no es una simple metodología de negocios que pueda implementarse como si se tratase de un nuevo sistema de contabilidad de costos. Muchas empresas comprendieron esto por el camino difícil, al intentar crear equipos de alto rendimiento sin antes enseñar a su gente las habilidades básicas de trabajo en equipo.

Por años, una gran cantidad de empresas ha implementado programas de capacitación para su personal, con el objetivo de alentar a los colaboradores a desarrollarse y convertirse en empleados destacados o “estrellas” de la compañía. Para luego, como si se tratara simplemente de apretar un botón o jalar una palanca, pretender que los individuos se comprometerían y actuarían como un verdadero equipo; donde en realidad, su mayor contribución sería apoyar a un gerente en específico a alcanzar las metas planteadas por la empresa.

CUADRO I-4

Sin habilidad de colaboración, un equipo no es más que un grupo de individuos siguiendo sus propias agendas e intereses.

La verdadera colaboración comienza al interior del individuo, no en la organización. Comienza con una actitud auténtica de la persona por mantenerse en la Zona Verde (contraria a la Zona Rosa o a la Zona Roja) y de ahí, se va abriendo camino al resto de la organización. Mientras las personas no se desenvuelvan en la Zona Verde, la organización será incapaz de beneficiarse del entusiasmo, la vitalidad y el poder de las relaciones colaborativas. Pero en el momento que esto se logre, la colaboración se convierte en un catalizador de la innovación y de un nivel superior de confianza y manejo de conflictos.

CUADRO I-5

La verdadera colaboración comienza al interior del individuo, no en la organización.

La Zona Verde proporciona a las personas la actitud y la mentalidad que les permite concentrar su energía y habilidades en la resolución creativa de conflictos. En una atmósfera libre de chismes, desconfianza, intriga y traición, las personas tienen mayor oportunidad de alcanzar el potencial absoluto de sus circunstancias. Las personas en la Zona Verde transmiten una presencia auténtica y no defensiva.

LAS 5 HABILIDADES ESENCIALES

Resulta poco probable crear una relación exitosa de largo plazo sin las cinco habilidades que se presentan a continuación:

Habilidad esencial #1. Intención colaborativa: los individuos se mantienen en la Zona Verde, muestran una presencia auténtica no defensiva y se comprometen profundamente con el éxito de la relación.

Habilidad esencial #2. Apertura: los individuos se comprometen a ser honestos, abiertos y conducirse por el camino de la verdad. Crean un clima receptivo que permite a las personas en la relación sentirse en confianza para plantear temas difíciles, compartir sus preocupaciones y buscar soluciones mutuamente.

Habilidad esencial #3. Autorresponsabilidad: los individuos aceptan y toman la responsabilidad de las circunstancias en su vida; incluyendo las intencionales y las no intencionales, así como las consecuencias no previstas de sus acciones. Buscan soluciones, no culpas.

Habilidad esencial #4. Autoconsciencia y consciencia de los demás: los individuos se comprometen a conocerse a sí mismos de manera profunda y están dispuestos a explorar temas interpersonales difíciles. Asumen la responsabilidad de su propio conocimiento y buscan comprender las preocupaciones, intenciones y motivaciones de los demás, así como la cultura y el contexto de sus circunstancias.

Habilidad esencial #5. Negociación y resolución de problemas: los individuos utilizan técnicas de solución de problemas que promueven una atmósfera de colaboración y de apoyo mutuo. Evitan prácticas que fomenten la competencia sutil e inconsciente entre las personas de su propio equipo o, entre aquellas con quienes trabajan.

Hay personas que sostienen que es imposible mantenerse siempre abiertas, honestas, conscientes y colaborativas a menos que se encuentren en un ambiente totalmente seguro. Sienten que es demasiado arriesgado decir siempre la verdad y asumir con fiabilidad la responsabilidad de todas sus acciones. Nosotros sostenemos, por el contrario, que son precisamente estas conductas las que crean los entornos seguros. Conforme más personas se desenvuelvan en la Zona Verde, actúen con honestidad, sean responsables de las consecuencias de sus acciones, se esfuercen por alcanzar mayor consciencia de sí mismas y comuniquen claramente sus intenciones, habrá mayores oportunidades de crear una colaboración exitosa.

CUADRO I-6

Las cinco habilidades esenciales para las relaciones de colaboración exitosas:

1. Intención colaborativa
2. Apertura
3. Autorresponsabilidad
4. Autoconsciencia y consciencia de los demás
5. Negociación y resolución de problemas

Nuestros colegas en Japón identificaron esto claramente desde hace treinta años, cuando comenzaron a trabajar con el Dr. Will Schutz, uno de los pioneros del movimiento del potencial humano. Desde entonces, han impartido cursos en más de mil compañías japonesas de diversas industrias, centrándose en incrementar la apertura, la autodeterminación y la autoconsciencia.⁶

Los japoneses no han sido los únicos en identificar la importancia de estas habilidades. Colegas de todo el mundo han cosechado los mismos beneficios, como Maxi Trope, quien destaca en *The people puzzle*⁷ el uso de estos conceptos para mejorar el desempeño de la tripulación del yate *Norwegian Djuice Dragons*, durante la competencia *Volvo Round-the-World Ocean Race*. Este es un excelente ejemplo de cómo crear compromiso y motivación en un ambiente competitivo extremo, donde los integrantes de la tripulación se vieron en la necesidad de sobrepasar los límites de su zona de confort. Al respecto, Trope escribe:

En un equipo deportivo (y en una organización) como el nuestro, el manejo adecuado del estrés, los desafíos, los fracasos y los cambios repentinos del entorno, dependen directamente de la consciencia y de la autoestima de cada uno de los integrantes, así como de la habilidad colectiva de trabajar como uno solo. Cuando el entorno es desafiante y hostil, el factor más importante para el éxito colectivo es la determinación individual; esto significa que cada miembro del equipo siente que es capaz de superar el reto y manejar la situación, al mismo tiempo que mantiene la confianza en que los demás compañeros se conducirán de la misma manera.

En su relato *Doing a Freys*,⁸ Marie Larssen y Anna Karin Neuman, describen cómo las habilidades de colaboración fueron parte fundamental en la transformación de los hoteles Freys en Estocolmo, Suecia, en los que se suprimieron todos los niveles gerenciales y el personal de cada hotel asumió por completo la responsabilidad de la administración. Como resultado, y luego de un año de que el personal se hiciera cargo de los hoteles, los ingresos aumentaron un 28%.

Dave Haase, responsable de alianzas estratégicas del gigante farmacéutico Ely Lilly, explica que, en los programas de capacitación en materia de alianzas, utilizan primeramente simulaciones de escenarios complejos que los equipos rara vez pueden resolver. Posteriormente, les enseñan el concepto y las actitudes de la Zona Verde y los hacen revisar nuevamente los casos. Los equipos por lo general obtienen mejores resultados. Luego, enseña a los equipos el método de negociación basado en intereses y les pide que vuelvan a trabajar en los mismos casos, pero en esta ocasión utilizando la mentalidad de Zona Verde y el método de negociación basado en intereses. De acuerdo con Dave, en este punto, la mayoría de los equipos son capaces de encontrar al menos una solución para los escenarios que al principio parecían imposibles de resolver.

CUADRO I-8

La empresa estaba muy poco interesada en invertir en programas de capacitación para los ejecutivos junior. Poco después de realizar algunos entrenamientos para incrementar el nivel de responsabilidad y apertura, el CEO constató que los nuevos líderes comenzaron a trabajar con mayor integración, dándole un giro a la rigidez burocrática de la compañía. Ante esto, no tuve ningún problema para que me aprobara el presupuesto de capacitación.

Rod Taylor, vicepresidente senior, Seagram's vinos y licores

Este libro no pretende transmitir demasiada información acerca de cuándo es necesario colaborar, pues existe ya una gran cantidad de bibliografía al respecto. En cambio, Colaboración Radical enseña métodos prácticos para mejorar de manera significativa tus habilidades de colaboración, simplemente para que en cuanto decidas construir una relación colaborativa, sepas cómo hacerlo.

CUADRO I-9

Colaboración Radical enseña métodos prácticos para mejorar de manera significativa tus habilidades de colaboración, simplemente para que en cuanto decidas construir una relación colaborativa, sepas cómo hacerlo.

Mientras avanzas en la lectura de este libro, te invitamos a reflexionar acerca de cómo la presencia de estas cinco habilidades respalda la colaboración en tu vida, o sobre cómo la falta de éstas socava tu potencial para lograr relaciones colaborativas exitosas. Recuerda, la colaboración trabaja de adentro hacia afuera e inicia en tu persona, después se mueve al exterior, primeramente hacia tus relaciones individuales y, posteriormente, a los equipos y a las organizaciones. Te sugerimos ampliamente que antes de abordar las estrategias de los capítulos 10 al 17, te asegures de haber comprendido y desarrollado las habilidades de domino personal descritas en los capítulos 1 al 9, de lo contrario, tus intentos por crear ambientes colaborativos se verán mermados. Si al implementar estos conceptos tu corazón no está alineado con tu mente y actúas de manera deshonesto o defensiva, el conocimiento vertido en este libro se convertirá en algo pasajero y con poco o nulo impacto.

1ª PARTE

PRIMERA HABILIDAD ESENCIAL

INTENCIÓN COLABORATIVA

El capítulo 1 aborda el tema de nuestra actitud y el efecto que esta puede tener en las relaciones. ¿Te conduces a la defensiva, con una actitud conflictiva de Zona Roja?, ¿tiendes a evitar el conflicto mediante un comportamiento de Zona Rosa? o ¿prefieres una actitud no defensiva, de colaboración, de Zona Verde? En el capítulo 2 indagarás en tu historia personal para determinar si eres o no una persona defensiva. Crearás un sistema personal de alerta temprana que se active cuando recurras a tus rasgos defensivos y tendrás la posibilidad de crear un plan de acción para superar tu actitud defensiva. En el capítulo 3 conocerás una herramienta para entender de mejor manera lo que ocurre cuando se activan tus detonadores y se desencadenan tus emociones.

CAPÍTULO 1

ACTITUD E INTENCIÓN: PERMANECE EN LA ZONA VERDE

¿En qué zona te desenvuelves la mayor parte de tu vida, en la Zona Roja, la Rosa o la Verde? Se trata de una elección. La mayoría de la gente no identifica que debe elegir entre estas tres actitudes al comenzar una relación o abordar una situación conflictiva. Es una elección que afectará profundamente el vínculo entre las personas involucradas. Nuestra actitud determina la manera en que percibimos el mundo y respondemos a ciertas situaciones dependiendo si las percibimos seguras o inseguras. Ante esto, nuestra elección puede fortalecer o socavar nuestros intentos de colaborar. Los términos Zonas Roja, Rosa y Verde sintetizan las tres opciones de nuestra actitud mental. Primero debemos entender nuestras actitudes y luego, de ser preciso, modificarlas.

CUADRO 1-1

Te invitamos a reflexionar sobre la siguiente pregunta: ¿desde qué zona sueles construir tus relaciones: desde la Zona Roja, la Zona Rosa o la Zona Verde?

La Zona Verde refleja una presencia auténtica no defensiva. En la Zona Verde las acciones de las personas en una relación no están condicionadas por el miedo, ni se ven determinadas por un espíritu elusivo o de competitividad inconsciente. Las personas en la Zona Verde buscan una conexión desde un punto de equilibrio que se sostiene con valores profundamente arraigados y no desde un razonamiento táctico o conveniente. Su “yo interno” y su “yo externo” son congruentes, lo que significa que sus acciones conscientes se encuentran en armonía

con cualquier motivación inconsciente. Cuando se presenta el conflicto, buscan entender y crecer, pues más que la victoria personal o eludir la confrontación, desean el beneficio mutuo. Buscan la satisfacción de intereses más que el evitar o derrotar a la otra parte. Desde la Zona Verde las personas no perciben un posible conflicto como amenaza, pues cuentan con herramientas y métodos que les permiten enfrentar situaciones complicadas de la manera menos reactiva posible. Las actitudes de Zona Verde fomentan las acciones de colaboración y son más receptivas a las propuestas de los demás. Adicionalmente, las actitudes de Zona Verde propician el desarrollo de habilidades para responder de manera efectiva ante quienes no desean, o no saben cómo colaborar. Las personas en la Zona Verde son más eficaces cuando se les pide tratar con personas que se encuentran en la Zona Rosa o la Zona Roja.

En su libro *Good to Great*,¹ Jim Collins describe cómo su equipo evaluó a más de mil cuatrocientas empresas para identificar aquellas que pasaron de ser organizaciones promedio hasta alcanzar un grado sostenido de excelencia, así como los factores que propiciaron dicha transformación. Collins evitó intencionalmente la hipótesis de que la grandeza de una compañía es el reflejo de quien ocupa la dirección general. Sin embargo, los resultados del estudio demostraron justamente eso. Los líderes de toda “gran organización” tienen dos elementos en común: en primer lugar, poseen una ambición férrea por lograr el éxito de su compañía en el largo plazo y, en segundo lugar, sus personalidades encajan dentro del modelo de Zona Verde. Es decir, cada uno de estos directivos se destacó por una humildad y una modestia convincentes. No mostraron actitudes egocéntricas ni presuntuosas. Su conducta demostró conocimiento, confianza y reveló una actitud auténtica no defensiva.

CUADRO 1-2

“No basta con ganar, todos los demás deben perder”
Afirmación de Zona Roja de Larry Ellison
CEO de Oracle, respecto a su oferta por PeopleSoft²

En contraste con la confianza auténtica de la Zona Verde, exploremos cómo los individuos en la Zona Roja demuestran su inseguridad. Para ellos, su motivación es vencer a su contraparte, ganar sin

importar el costo y hacer sentir mal a los demás para así ellos sentirse bien. Aparentan ser agresivos, por lo que con frecuencia sus conductas y actitudes guiadas por miedos subyacentes pasan desapercibidas.

Estos mecanismos protectores de la Zona Roja carecen de empatía, compasión y espíritu. A menudo provienen de temores que producen razonamientos cortoplacistas y merman la visión de largo plazo. Los conflictos se perciben como ataques, en lugar de asuntos que deben resolverse de manera creativa. El perdón es algo ajeno y la disculpa se ofrece de mala gana y forzada, no es genuina. Los individuos en la Zona Roja se centran únicamente en el mejor resultado posible para ellos mismos, prestando prácticamente nula consideración por los intereses de los demás. Sus posturas se expresan de manera firme—prácticamente inflexible—y las opiniones de terceros quedan en un plano secundario. Las personas en la Zona Roja argumentan incisivamente sobre la validez de sus posiciones y las falacias en las posiciones de sus contrapartes; suelen tomar las diferencias como un tema personal.

CUADRO 1-3**Una persona en la Zona Verde**

- Asume la responsabilidad de las circunstancias de su vida
- Busca responder de manera no defensiva
- Psicológicamente no se intimida con facilidad
- Intenta trabajar hacia el beneficio mutuo
- Busca soluciones, no culpas
- Utiliza la persuasión, no la fuerza
- Puede ser firme, pero no es rígida acerca de sus intereses
- Piensa tanto en el corto, como en el largo plazo
- Se interesa por los puntos de vista de otras personas
- Acepta la retroalimentación
- Percibe el conflicto como parte natural de la condición humana
- Habla de manera serena y directa sobre asuntos complicados
- Acepta la responsabilidad por las consecuencias de sus acciones
- Busca de manera constante mayores niveles de entendimiento
- Comunica una actitud de interés
- Busca la excelencia más que la victoria
- Escucha con atención

CUADRO 1-4

Una persona en la Zona Roja

- Culpa a otros por las circunstancias de su vida
- Se siente amenazada y agraviada
- Responde de manera defensiva
- Provoca actitudes defensivas en los demás
- Es rígida y reactiva
- Utiliza la culpa, la vergüenza y las acusaciones como armas
- No es consciente del clima de antagonismo que ocasiona
- Tiene poca consciencia de sus defectos
- No busca ni aprecia la retroalimentación
- Considera a los demás como el problema o el enemigo
- Percibe el conflicto como una batalla y busca ganar a cualquier costo
- No perdona, ni olvida
- Comunica altos niveles de desacuerdo y desprecio
- Se centra en las ventajas y ganancias a corto plazo
- Se siente victimizada por los puntos de vista distintos
- Su pensamiento es de blanco/negro, correcto/incorrecto
- No escucha de manera eficaz

Hace treinta años, cuando comenzamos a analizar el impacto que la cultura de una organización tenía en su efectividad colaborativa, acuñamos los términos Zona Roja y Zona Verde para definir y diferenciar los dos grupos conductuales dominantes en ese momento. Estos grupos de comportamiento prevalecieron por mucho tiempo en el sector empresarial.

Sin embargo, en los últimos quince años hemos identificado que las organizaciones han mejorado notablemente en el manejo de las conductas abusivas de Zona Roja. Detectamos que una gran cantidad de empleados comenzó a interponer demandas a las empresas que solapaban gerentes y supervisores autoritarios. Los empleados ya no estaban dispuestos a tolerar este tipo de situaciones y eran capaces de renunciar a sus trabajos si no percibían cambios, lo que, en compañías de Zona Roja, generaba mayor rotación de personal. Percibimos esto como una tendencia positiva, muy en línea con lo que han generado movimientos como el *Me Too*. Como consecuencia, se han transformado las conductas al interior de las empresas. En el ambiente laboral de hoy en día, resulta socialmente inaceptable ser visto como acosador o represor.

CUADRO 1-5

Ejemplos de actitudes de Zona Verde en algunos presidentes de Estados Unidos

“La honestidad es el primer capítulo en el libro de la sabiduría”.

Thomas Jefferson

“Es sorprendente lo que se puede lograr cuando no te importa quién se lleva el crédito”.

Harry S. Truman

“La guerra es la más trágica y estúpida locura humana; una provocación deliberada para la guerra es un crimen contra la humanidad”.

Dwight D. Eisenhower

“No nos convertimos en un crisol, sino en un bello mosaico. Diferentes personas, diferentes creencias, diferentes anhelos, diferentes esperanzas, diferentes sueños”.

Jimmy Carter

“En lugar de hablar de construir un muro, ¿por qué no trabajamos de algún modo para reconocer y solucionar los problemas mutuos? Podrían venir con un permiso de trabajo temporal, y así, mientras trabajan y ganan dinero aquí, que paguen impuestos aquí”.

Ronald Reagan

“La ratificación de los acuerdos por parte de Estados Unidos demuestra claramente nuestro rechazo a la tortura. Una práctica abominable que desafortunadamente aún existe en varias partes del mundo”.

Ronald Reagan

“Estados Unidos no militarizará la frontera sur. México es nuestro vecino y amigo. Continuaremos trabajando de manera conjunta para mejorar la seguridad en ambos lados de la frontera... enfrentar problemas comunes como el crimen organizado, el tráfico de drogas y reducir la inmigración ilegal”.

George W. Bush

“El mosaico de nuestra herencia es una fortaleza y no una debilidad. Somos una nación de cristianos, musulmanes, judíos, hindúes y ateos. Hemos sido moldeados por lenguas y culturas provenientes de todos los rincones del planeta y puesto que hemos probado la amargura de la guerra civil, de la segregación y surgimos de esos oscuros capítulos fortalecidos y más unidos, es inevitable creer que los viejos odios algún día desaparecerán; que las líneas tribales algún día se disolverán; que conforme el mundo se hace cada vez más pequeño, descubriremos nuestra humanidad; y que Estados Unidos desempeñará su papel marcando el inicio de una nueva era de paz”.

Barack Obama

CUADRO 1-6

En nuestro trabajo con personas en puestos de alto liderazgo, notamos que sus actitudes y expresiones de Zona Roja se pueden esparcir en una organización al igual que un virus se esparce en un organismo viviente, alimentándose de sí mismo y estimulando más conductas y adeptos de Zona Roja. Las expresiones y acciones de racismo y misoginia de una persona en un puesto de liderazgo pueden envenenar y contaminar cualquier entorno, a menos que las personas estén dispuestas a defenderse, señalar las cosas por su nombre y denunciar. El éxito en la colaboración requiere la voluntad de adoptar una actitud firme y fijar límites claros. Si toleramos de manera pasiva los mensajes destructivos de Zona Roja, en especial de aquellas personas en puestos de alto mando o liderazgo, los podemos llegar a normalizar y volvernos insensibles ante su poder destructivo.

Ejemplos de actitudes de Zona Roja del presidente Donald Trump

“Hice negocios con Gaddafi. Le renté un inmueble. Me pagó más por una noche de lo que podía generar en dos años con esa propiedad; luego, no le permití usarlo. No quisiera decir que me lo jodí, pero sí, me lo jodí”.

“Voy a construir un muro a lo largo de la frontera con México—y créeme, nadie mejor que yo para construir muros. Lo voy a construir de modo económico, pues haré que México lo pague”.

“Estuve a punto de golpear a un tipo, uno muy pequeño. Pensé en golpearlo tan fuerte que iba a perder el conocimiento y ni siquiera recordaría lo sucedido...”.

“Los bombardearía hasta que se caguen. Bombardearía a esos estúpidos”.

“Yo volvería a implantar la tortura y muchas otras cosas peores”.

“Yo fui el que salvó la industria del carbón. Yo fui quien creó todas esas fuentes de empleo”.

“Conozco los detalles del tema de impuestos mejor que nadie. Mejor incluso que el mejor contador. Conozco el tema de salud mejor que la mayoría, mejor que cualquiera”.

“Deja que te diga, aquí el que importa soy yo. Soy el único que importa”.

“Cuando México envía a su gente, no nos envía lo mejor... nos envía criminales y violadores”.

“Ya sabes cómo me gustan las mujeres—me da por besarlas. Y cuando eres una celebridad, dejan que lo hagas... puedes agarrarles el culo. Puedes hacerles lo que quieras”.

Desafortunadamente, estos cambios no siempre produjeron conductas de Zona Verde. Con frecuencia las conductas de Zona Roja simplemente quedaron sepultadas.

Hace unos diez años se volvió frecuente escuchar comentarios como “debemos estar en la Zona Verde, ya que nunca peleamos”, o “cuando vemos un problema bajamos la vista y guardamos silencio, así que no estamos en una Zona Roja hostil”. Muchas personas interpretaban la ausencia de hostilidad declarada como prueba de que su actitud era colaborativa. De manera incorrecta, relacionaban una cultura pasiva y de evasión del conflicto, como evidencia de colaboración eficaz. Pero la Zona Verde no implica, en absoluto, una conducta pasiva. En la Zona Verde los empleados son muy proactivos y conscientes de la situación en su entorno y saben que sus decisiones deben ser firmes y contundentes. Son reflexivos y conscientes en la búsqueda de relaciones colaborativas en todos sus círculos.

Cuando las personas evitan de manera pasiva el conflicto no estamos hablando de la Zona Verde. Esa conducta es simplemente una versión pasiva y adornada de la Zona Roja, la cual hemos denominado Zona Rosa. Desde el exterior, parece un entorno menos hostil, menos competitivo, porque la gente no está en constante disputa, pero para una organización este ambiente puede resultar más dañino, ya que los problemas son más difíciles de identificar. En lugar de pelear, la intención primordial en una cultura de Zona Rosa es evitar el conflicto y los sentimientos de incomodidad. La reacción instintiva es evadir, huir, protegerse u ocultarse. En la actualidad, la Zona Rosa se ha convertido en la cultura predominante al interior de las organizaciones.

CUADRO 1-7

Booz Allen Hamilton, una de las principales empresas de consultoría a nivel mundial, encuestó a cerca de treinta mil personas sobre la naturaleza de sus organizaciones. Más de la cuarta parte—la categoría individual más grande—describió su cultura laboral como “pasivo-agresiva” debido a la “resistencia silenciosa—pero tenaz—hacia los directivos”. Descubrieron que los empleados apenas se esforzaban por parecer obedientes, hablando de dientes para afuera, mientras que los gerentes eran ambiguos acerca de las actividades, sacudiéndose la responsabilidad final de sus acciones.³

Las personas en la Zona Rosa manifiestan actitudes defensivas e inseguridad de una manera diferente a las de Zona Roja. Con frecuencia parecen elusivas, por lo que otras personas pasan por alto que sus conductas y actitudes también están regidas por temores subyacentes. Sin embargo, su motivación es no perder, resistiendo de manera pasiva a su oponente. Evitan confrontarlo de manera directa y tratan de hacerlo sentir mal para así sentirse bien. Estos mecanismos protectores de Zona Rosa carecen de energía, pasión y compromiso. Por lo general surgen de la inseguridad proveniente de un razonamiento cortoplacista y no de visión de largo plazo. Los conflictos se perciben como amenazas, en lugar de percibirse como problemas que deben enfrentarse y resolverse de manera creativa. Se reprimen y no expresan claramente sus intereses y preferencias. Las personas en la Zona Rosa se centran en reducir el miedo y la ansiedad. Carecen de consideración por la relación y por los frutos para la organización, evitan los riesgos, las situaciones incómodas y con frecuencia reaccionan de manera pasivo-agresiva.

CUADRO 1-8

Una persona en la Zona Rosa

- Percibe el conflicto como una batalla y busca evitarlo a cualquier costo
- Culpa a las demás personas por las circunstancias de su vida
- Se siente amenazada y agraviada
- Responde de manera defensiva
- Provoca frustración y ansiedad en otras personas
- Es rígida de manera pasiva y reactiva
- Avergüenza, culpa y acusa de manera anónima
- No es consciente del clima de frustración y confusión que ocasiona
- Tiene poca consciencia de sus defectos
- Teme pedir retroalimentación
- Considera a las demás personas como el problema o el enemigo
- Es agradable en lo superficial, pero suele ser rencorosa y resentida
- Oculta su desacuerdo y desprecio
- Se centra en eliminar el estrés a corto plazo y en evitar el conflicto
- Con frecuencia se siente menospreciada y victimizada
- Suele expresar sus puntos de vista de manera vaga
- No escucha de manera eficaz

Las personas en la Zona Rosa se enfocan en el mayor beneficio para sí mismas, sin mostrar una mínima consideración por los demás. Niegan el conflicto y esconden sus sentimientos. Rara vez establecen puntos de vista y posturas de forma clara y directa. Las personas en la Zona Rosa con frecuencia se victimizan por supuestas agresiones de terceros, y viven en la vana esperanza de que algún día se les otorgue la razón y reciban lo que creen merecer.

Se suele llegar a pensar que un entorno donde se evita el conflicto puede ser un lugar “agradable” para trabajar. Pero la Zona Rosa no es precisamente agradable o placentera, se ve así en la superficie y definitivamente no siempre es tranquila. Puede tener un lado oscuro y ser un entorno de abuso y agresión. La hostilidad y la agresión solo se ocultan, no han sido eliminadas, se presentan de manera perversa, con una sonrisa o tras bambalinas. El empleado que intencionalmente vende el producto equivocado a un cliente, el empleado que finge felizmente estar de acuerdo contigo en vez de expresar su desacuerdo, mientras en secreto, desprecia el acuerdo o critica tus malas decisiones, o el mesero que escupe al plato de sopa, todos estos son ejemplos de actitudes de Zona Rosa.

CUADRO 1-9

En la investigación de Booz Allen que se mencionó en el cuadro 1-7:

57% de quienes respondieron la encuesta y que pertenecían a una empresa pasivo-agresiva (Zona Rosa) afirmaron que sus compañías no hacían esfuerzos por distinguir entre el desempeño alto, adecuado o bajo. En empresas con entornos de mayor resiliencia (Zona Verde), solamente un 15% estuvo de acuerdo con esta afirmación.

Solo 27% de los encuestados en empresas pasivo-agresivas estuvo de acuerdo con “todo mundo tiene una idea clara acerca de las decisiones/acciones de las que es responsable”, comparado con el 93% en las empresas resilientes.

75% de los encuestados en empresas pasivo-agresivas estuvieron de acuerdo con “una vez tomadas, las decisiones son frecuentemente cuestionadas”, comparado con el 26% en las empresas resilientes.

Apenas 20% de los encuestados en empresas pasivo-agresivas estuvo de acuerdo con “la información fluye de manera adecuada por todas las áreas de la empresa”, comparado con el 81% de las empresas resilientes.⁴

Uno de nuestros ejemplos favoritos de Zona Rosa es el de Gene y Helen, los suegros de Jim. Gene y Helen convivieron la mayor parte de su vida en una relación pacífica y amorosa, pero tuvieron dificultades

al inicio de su matrimonio. En ocasiones, Gene se comportaba de manera abusiva, muy de Zona Roja. Helen era insegura, de Zona Rosa, y manifestaba su enojo de manera pasivo-agresiva. Gene era un atleta profesional y frecuentemente le daban calambres en las piernas. Cuando Helen se enfadaba con Gene, solía esperar a que él se durmiera y entonces lo golpeaba con fuerza en la pierna. Gene brincaba de la cama, agarrando su pierna, entonces Helen preguntaba de manera sarcástica: “Ay, cariño, ¿estás bien?, ¿tuviste otro calambre? Anda, te doy un masajito”.

CUADRO 1-10

Cuando alentamos a las personas en Zona Roja a moderar su agresión y a tomar en cuenta los intereses de los demás, con frecuencia ocurre que sienten que se convertirán en lo que ellas consideran un “pusilánime de Zona Rosa”. Cuando alentamos a las personas en Zona Rosa a expresarse, compartir lo que piensan y a ser más asertivas, con frecuencia ocurre que sienten que se convertirán en lo que ellas denominan un “agresor de Zona Roja”.

Como mediadores, es preferible lidiar con dos personas en Zona Roja, que en Zona Rosa. Con las personas en Zona Roja resulta más sencillo percibir el conflicto e identificar el problema. Las emociones de todos resultan bastante evidentes. Con las personas de Zona Rosa resulta más complicado identificar el conflicto. La gente juega a aparentar y ser agradable, pero los temas profundos rara vez se corrigen y es poco lo que se logra. Si Gene y Helen hubieran hablado de sus problemas de manera abierta y constructiva, habrían incrementado drásticamente sus posibilidades de corregirlos desde un inicio.

CUADRO 1-11

Entrenamos a nuestros líderes para que de tanto en tanto se abstraigan del contenido de una reunión para prestar atención al lenguaje que utilizan las personas. Si el lenguaje revela una Zona Verde, entonces pueden volver a involucrarse en el contenido de la reunión. Si el líder detecta actitudes de Zona Roja, entonces pide una pausa e intenta encaminar al grupo a la Zona Verde.

No pretendemos sugerir que la diferencia entre Zona Verde y Zona Roja/Rosa sea como una lucha del bien contra el mal, de un ángel contra el demonio, ni aceptar un todo o nada. Entre Rojo, Rosa y Verde existen un sinnúmero de tonalidades. Existen situaciones en las que de

verdad nos sentimos atemorizados o en peligro y las actitudes de Zona Roja son comprensibles. Pero vemos sin embargo, que estas respuestas de alerta no son adecuadas para la mayor parte de las relaciones laborales, para la toma de decisiones grupales, entornos familiares, resolución creativa de problemas u otras situaciones colaborativas.

Las personas que tienen éxito en las relaciones colaborativas permanecen en la Zona Verde y, ocasionalmente, en situaciones de mucho estrés, pasan a la Zona Roja o Rosa. Las personas de Zona Roja o Rosa que ocasionalmente se mueven a la Zona Verde suelen no tener éxito en construir relaciones de largo plazo.

FACTORES BIOLÓGICOS

Las respuestas de Zona Roja y Rosa son complejas, pues tienen una base biológica y pueden verse alentadas por una cultura competitiva, argumentativa y pasivo-agresiva. Daniel Goleman, autor de *Emotional Intelligence*,⁵ explica que una carga o un desbalance de emociones como respuesta a eventos desencadenantes, puede compararse a un sequestro emocional.

Recuerda alguna ocasión reciente en que hayas perdido el control, estallado o huido de algún conflicto. Reflexiona sobre la situación e intenta reconocer la respuesta excesiva, exagerada o injustificada. Este tipo de situaciones son ejemplos clásicos de Zona Roja o Rosa. Es preciso que entiendas la naturaleza de esta respuesta “alterada” para que cuando te encuentres en una situación difícil, tu propia reacción fisiológica no debilite o se apropie de tus intenciones conscientes ni de tus intereses colaborativos de largo plazo.

Una versión simplificada de lo que ocurre en estos casos es que las reacciones fisiológicas pueden dominar al cerebro y sus funciones. Las investigaciones sugieren que los eventos amenazantes y los que no lo son, activan diferentes circuitos del cerebro. Los psicólogos evolutivos sostienen que esto tiene mucho sentido, pues un patrón neuronal más directo garantiza una respuesta más rápida ante amenazas presentes y nuestra memoria. La memoria emocional puede, sin embargo, ser imperfecta, pues la imaginación y percepciones erradas

pueden activarla. Además, los recuerdos emocionales son, con frecuencia, antiguos e irrelevantes, en especial en el fluido mundo social en que vivimos. El cerebro explora experiencias del pasado comparando las percepciones del presente con recuerdos almacenados. Es un proceso asociativo. Por ello, cuando una situación presente activa recuerdos de situaciones similares del pasado, el cerebro incorrectamente lo registra como una “coincidencia”. El patrón neuronal para la memoria emocional responde antes de que las percepciones lleguen a los centros más avanzados del cerebro, en donde ocurre el razonamiento. Es por esto que podemos responder a situaciones del presente con emociones que fijamos mucho tiempo atrás.

Como adultos, al enfrentar situaciones estresantes o de conflicto, nuestro proceso de memoria emocional puede asociar situaciones presentes con experiencias de la niñez que experimentamos antes de tener las herramientas para manejarlas de manera equilibrada.⁶ Inseguridades emocionales básicas, tales como la humillación, el rechazo, sentirnos ignorados o impotentes pueden atemorizarnos tanto como encontrarnos con un oso en un bosque. Nuestra reacción de alerta, sin embargo, puede provenir del pasado y no de las circunstancias presentes.

Las respuestas de tipo “huir, pelear o paralizarse” resultaron cruciales para la evolución humana. Estas respuestas siguen estando a nuestro alcance y podemos elegir las de manera consciente para situaciones de alerta. Pero los circuitos de memoria emocional pueden apropiarse de nuestra capacidad de responder de manera apropiada—en lo emocional y en lo intelectual—durante situaciones de colaboración. Tanto los sentimientos de las personas, como su capacidad de raciocinio, pueden verse afectados. Por ello, cuando las personas se sienten muy alteradas emocionalmente, suelen decir que no pueden pensar con claridad—y es correcto. En estos estados activados de Zona Rosa o Zona Roja no se puede pensar con claridad porque los antiguos instintos de supervivencia toman el control y sabotean la habilidad de crear relaciones colaborativas.

Veamos el ejemplo de Brian, un ejecutivo que creció con un padre alcohólico y violento. Ante el menor signo de inestabilidad por parte de su socio de negocios, Brian se trasladaba de manera inmediata e inconsciente a la Zona Roja. Se tornaba agresivo, alzaba la voz y

repartía acusaciones. Sus reacciones estaban más ligadas a su pasado que a su presente. Asociaba de manera inconsciente—e incorrecta—toda conducta impredecible, con el miedo que sentía en su adolescencia cuando su padre se alcoholizaba. Su estrategia de autoprotección era adquirir la fuerza de un “toro salvaje” para defenderse de su padre.

Fácilmente, Brian podría haber respondido con estrategias de Zona Rosa ante el primer signo de inestabilidad por parte de su padre y, en vez de la respuesta agresiva hacia su socio, pudo haberse tornado pasivo en extremo, bajando la voz y actuando sereno. En cualquiera de los casos, estas conductas distorsionan la situación presente y lo hacen reaccionar conforme a su historia personal.

Podemos responder a sensaciones agradables o desagradables sin ser conscientes de su conexión con nuestros recuerdos. Pero los recuerdos pueden generar una reacción exagerada ante determinada situación o funcionar de manera inconsciente debido a nuestros miedos. Creemos que nuestras emociones se generan de manera voluntaria y que somos nosotros quienes las eligen. Podemos pasar por alto que, con frecuencia, las emociones que nos hacen sentir seguros provienen más de necesidades biológicas de supervivencia o del inconsciente que de nuestras decisiones conscientes.

FACTORES CULTURALES

Las Zonas Rosa y Roja se componen también de factores culturales, en especial en una sociedad que valora la curiosidad intelectual agresiva. En su libro, *The Argument Culture*,⁷ Deborah Tannen presenta un argumento sólido sobre cómo muchas culturas abordan la resolución de problemas como si se tratara de una guerra. Abordar situaciones desde el papel de guerreros en medio de una batalla, genera la suposición de que la curiosidad intelectual y la resolución de problemas son situaciones de ataque, contrataque y defensa. De acuerdo con Tannen, la herramienta primordial en la mayoría de las relaciones que reflejan esta actitud contenciosa es el “alegato”. Cuando la crítica se utiliza como arma, sustituye al pensamiento crítico. La resolución de problemas se percibe como una batalla o un juego, en donde la principal inquietud es ganar o perder. Cuando la gente aborda situaciones de conflicto con

estas actitudes implícitas, se disparan respuestas de supervivencia biológicas de Zona Rosa y Roja, las cuales, a su vez, refuerzan las actitudes, estrategias y conductas de Zona Rosa y Zona Roja. Si se conserva el equilibrio, hay situaciones en que la competencia puede ser apropiada. El riesgo radica en que las personas enfrenten cualquier situación, problema o persona de manera conflictiva.

CUADRO 1-12

Cualquier persona que haya observado un debate presidencial habrá notado que el resultado deseado no tiene nada que ver con la verdad. Ambos candidatos buscan ganar votos, no encontrar una solución razonable a un tema complejo.

¿En cuántas ocasiones te has descubierto preparando tu respuesta, incluso antes de escuchar el comentario completo? Tendemos a buscar de manera inmediata las debilidades evidentes en el punto de vista de nuestro “opponente”. Nuestro papel no es escuchar con atención y entender, sino refutar sus argumentos, incluso antes de haberlos escuchado por completo.

CUADRO 1-13

Un estudio publicado en *Joint Forces Quarterly*, llegó a la conclusión de que en 2016, el comportamiento tóxico pudo haberle costado al ejército de los EUA hasta 4 mil 700 millones de dólares, lo que equivale al 8% del presupuesto total de defensa. Los investigadores mencionan liderazgo nocivo, pero también abuso de los supervisores, acoso, incivilidad laboral de parte de líderes, colegas y líneas de mando directas; enumerando seis conductas específicas: avergonzar, hostilidad pasiva, sabotaje en el equipo, indiferencia, negatividad y explotación. Según los investigadores “estos elementos muestran un patrón evidente, a veces encubierto, de abuso, irrespeto y control de terceros—de manera agresiva o pasiva—en nombre del alto desempeño, pero con el objetivo de la autopromoción, lo que ocasiona el deterioro de la confianza interpersonal y organizacional”.⁸

Esta beligerancia cultural programada y el uso inconsciente de las reacciones de tipo “huir o pelear” no promueven la solución colaborativa de problemas o la construcción de relaciones. Es más difícil llegar a la verdad por medio de la resistencia que por medio de la indagación conjunta. Las actitudes de disputa sabotean el diálogo verdadero y excluyen la exploración, la discusión, la indagación, la escucha y el intercambio de ideas que conducen a las soluciones. Por ello, en nuestro esfuerzo honesto por permanecer en la Zona Verde, resulta de utilidad

tener presentes las fuerzas biológicas y culturales que pueden bloquear nuestro camino.

DIÁLOGO INTERNO

Gracias a nuestras reacciones, es posible registrar cuando estamos en Zona Verde, Roja o Rosa. Una manera de lograrlo es prestando atención al “diálogo interno” que ocurre en nuestra mente. Diálogo interno se refiere a esa casi permanente vocecita interior que vive en nuestra cabeza y que realiza un comentario continuo acerca de todo lo que hacemos. El tono y la textura de este diálogo pueden proporcionar una imagen muy reveladora de nuestro autoconcepto y de nuestras creencias más profundas e inconscientes acerca del mundo.

Cuando el diálogo interno toma la forma de una crítica hostil sobre nosotros mismos—o los demás—puede ser un fuerte indicador de que estamos atorados en la Zona Roja o en la Zona Rosa. Un ejemplo de diálogo interno de Zona Roja sería: “Es una pésima idea. Están tan equivocados”. Un ejemplo de diálogo interno de Zona Rosa sería: “No estoy de acuerdo, pero no les importa mi opinión”. El equivalente de Zona Verde sería: “Eso difiere muchísimo de mi punto de vista. Me pregunto por qué lo ven así”.

CUADRO 1-14

Diálogo interno reactivo de Zona Roja

- Esto no debería ocurrir
- No puedo manejar esta situación
- No puedo con esto
- Es injusto
- Yo no tendría por qué lidiar con esto
- Se trata de mi supervivencia
- Están en mi contra
- No les importa
- Solo un tonto lo vería de esa manera
- Cómo se atreven
- No tienen derecho
- Eso es una tontería
- Son nocivos y perversos

CUADRO 1-15

Diálogo interno reactivo de Zona Rosa

- No les interesa mi opinión
- Si les importara me habrían preguntado
- Espero que no se fijen en mí
- Terminemos ya con esto
- ¿Y yo quién soy para opinar?
- No les causes problemas, no les gustará
- Mantengamos todo tranquilo y en orden
- Esperen a necesitarme
- No presumas
- Si no puedes decir nada agradable, no digas nada
- Puedes herir a alguien
- Esto es riesgoso
- No me importa
- Después me desquito
- No pienso entrar en su juego
- Tan solo espera... ya me desquitaré

Los ejemplos de diálogo interno reactivo en los cuadros 1-14, 1-15 y 1-16 permiten comparar las diferencias cualitativas entre las tres actitudes.

Las sensaciones físicas también reflejan en qué zona nos encontramos. En la Zona Roja o en la Zona Rosa podemos sentirnos entumecidos, con frío, ansiosos, sudorosos, acalorados o nerviosos. En la Zona Verde nos sentiríamos más centrados, tranquilos, alerta, vivaces y atentos. En las Zonas Roja o Rosa nos podemos tornar agresivos, inseguros, dogmáticos, pasivo-agresivos, buscando evitar conflictos y centrarnos en el corto plazo.

CUADRO 1-16

Diálogo interno asertivo de Zona Verde

- No me gusta, pero puedo manejarlo
- Que curioso
- Puedo con esto
- Necesito más información
- No tiene que ver conmigo
- Yo no soy la propuesta, idea o sugerencia
- Puedo cuidarme
- Sé escuchar
- Tienen derecho a un punto de vista distinto
- Soy capaz de sostenerme
- Eso es distinto
- ¿Qué es lo que quiero que suceda después?

CUADRO 1-17

Si crees que las actitudes de Zona Roja/Zona Rosa de los gerentes no tienen un impacto negativo inmediato en tu organización, debes leer esto:

Un estudio publicado por *Harvard Business Review* en el que participaron ochocientos gerentes y empleados de diecisiete industrias documentó que, entre trabajadores expuestos a la parte receptora de estas conductas:

- 48% disminuyó de manera intencional su esfuerzo en el trabajo
- 38% disminuyó de manera intencional la calidad de su trabajo
- 80% perdió tiempo laboral preocupándose por el incidente
- 63% perdió tiempo en el trabajo eludiendo al agresor
- 66% declaró que bajó su desempeño
- 78% declaró que bajó su compromiso hacia la organización
- 12% declaró que debió dejar el trabajo
- 25% admitió haber desquitado su frustración con los clientes⁹

En la Zona Verde tendemos a ser asertivos, colaborativos, abiertos a influencias externas y comprometidos a largo plazo.

CUADRO 1-18

Los entornos de Zona Roja se caracterizan por:

- Bajo nivel de confianza
- Alto nivel de culpa
- Acusaciones
- Un trasfondo de amenazas y miedo
- Ansiedad
- Cautela
- Hiper rivalidad
- Hostilidad
- Negación
- Discusiones hostiles
- Esquivar riesgos
- Engañar
- Avaricia
- Una actitud de legitimación
- Cinismo
- Desconfianza
- Sarcasmo
- Tendencia a ocultar errores
- Experiencia laboral dolorosa
- Dependencia de motivación externa

CUADRO 1-19

Los entornos de Zona Rosa se caracterizan por:

- Bajo nivel de confianza
- Actitud pasivo-agresiva
- Conflictos no resueltos
- Sonrisas simuladas
- Conversaciones a escondidas
- Sentimientos de victimización
- Contención
- Implementación lenta (o nula) de ideas
- Preocupación
- Evitar conversaciones incómodas
- Política entre bambalinas
- Sabotaje
- Autoengaño
- Recelo y precaución
- No se corren riesgos, no se experimenta
- Autocompasión
- Insensibilidad
- Falso entusiasmo
- Retroalimentación poco útil
- La visión de futuro no es emocionante
- Síndrome de desgaste profesional
- Falta de pasión

ENTORNO ORGANIZACIONAL

Hoy en día, al entrar en las organizaciones rara vez encontramos una que opere exclusivamente en Zona Roja, Rosa o Verde. La mayoría son una mezcla donde predomina alguna de estas culturas. Incluso dentro una muy hostil Zona Roja, puede haber personas que trabajan bien en grupo, sin caer en actitudes defensivas. Igualmente, dentro de una muy colaborativa Zona Verde puede haber personas que discuten y se tornan defensivas al activarse sus detonadores. Una cultura puede corresponder a cierto equipo, lugar o línea de producto. Dentro de una misma unidad de negocio puede haber equipos que operan en Zona Verde y otros en Zona Roja o Rosa. Sin embargo, las descripciones que se presentan dan una buena idea de cuándo una organización opera principalmente en Zona Roja, Zona Rosa o Zona Verde.

La cultura o el clima organizacional se crea con las actitudes, reacciones y conductas colectivas de las personas de la organización. Los grupos con una masa crítica de personas en la Zona Roja tendrán ambientes hostiles e improductivos. Aquellos grupos con una masa crítica de personas en la Zona Rosa desarrollarán entornos pasivos, rígidos e improductivos, que de manera superficial parecerán agradables. Los grupos con una sólida mayoría de personas en Zona Verde tendrán actitudes orientadas a la colaboración y entornos más productivos. Los cuadros 1-18, 1-19 y 1-20 reflejan las diferencias entre estos tres entornos.

CUADRO 1-20

Los entornos de Zona Verde se caracterizan por:

- | | |
|---------------------------|---|
| • Alto nivel de confianza | • Visión compartida |
| • Diálogo | • Flexibilidad |
| • Entusiasmo | • Toma de riesgos |
| • Honestidad | • Tendencia a aprender de los errores |
| • Amistad | • Se enfrentan las verdades complicadas |
| • Buen humor | • Elección de visión amplia |
| • Apoyo mutuo | • Apertura a la retroalimentación |
| • Sinceridad | • Sentido de participación |
| • Optimismo | • El trabajo se percibe como placentero |
| • Cooperación | • Motivación interna |
| • Rivalidad amigable | • Comportamiento ético |

Las consecuencias en el largo plazo de una cultura de Zona Roja o de Zona Rosa pueden ser devastadoras para una organización, equipo o negocio. El miedo y el dolor controlan a las personas y, en general, la creatividad y la eficacia disminuyen. En su libro *Corporate Culture and Performance*,¹⁰ John Kotter y James Heskett revisan el papel que juega la cultura organizacional en el éxito o fracaso de grandes corporaciones. Se trata de un estudio empírico que incluye más de doscientas grandes empresas en veintidós industrias diferentes y mide diversos elementos de rendimiento. Kotter y Heskett utilizan valores culturales, patrones de comportamiento y actitudes compartidas para comparar lo que denominan “culturas adaptativas” (que reflejan un entorno de Zona Verde) con “culturas no adaptativas” (que reflejan un entorno de Zona Roja y Zona Rosa). Las diferencias encontradas en un periodo de once años, resultaron drásticas. Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

En un periodo de 11 años	Culturas no adaptativas No mejora del desempeño (Zona Roja y Rosa)	Culturas adaptativas Mejora del desempeño (Zona Verde)
Incremento del ingreso neto	1%	756%
Incremento del precio de las acciones	74%	901%
Expansión de la fuerza laboral	36%	282%
Incremento de las utilidades	166%	682%

Para los entornos de Zona Roja y Zona Rosa resulta virtualmente imposible producir y mantener relaciones colaborativas de alto desempeño y de largo plazo. En una de las más importantes encuestas sobre las actitudes de los trabajadores en los Estados Unidos, *Weathering the Storm: A Study of Employee Attitudes and Opinions*, de Watson Wyatt (visite: www.watsonwyatt.com para más información sobre el estudio), los encuestadores descubrieron que las empresas con altos niveles de confianza superaban a las empresas con bajos niveles de confianza en 186% en beneficios totales para los accionistas. Esto se define como la apreciación del precio de la acción, más dividendos, en un periodo de tres años.

El cuadro 1-21 muestra posibles consecuencias para personas que sostienen un comportamiento de Zona Roja o Zona Rosa.

CUADRO 1-21**Consecuencias a largo plazo del comportamiento de Zona Roja y Zona Rosa**

Soledad	Vacío	Dolor	Hostilidad
Depresión	Muerte	Falta de intimidad	Agresión
Ansiedad	Egocentrismo	Codependencia	Violencia
Fanatismo	Mala salud	Autodestrucción	Falta de diversión

Ejercicio 1-1**Retroalimentación de Zona Roja, Zona Rosa y Zona Verde**

El primer paso para crear un ambiente de trabajo que aliente la colaboración es tomar consciencia de tus propias actitudes. El cuadro 1-22 es un medio para obtener retroalimentación sobre la manera en que llevas tus relaciones. Se trata de un listado con palabras clave de Zona Rosa, Zona Roja y Zona Verde. Una posibilidad es pedir a tus compañeros que elijan entre las 50 opciones del listado, las 10 palabras o frases que por lo general asocian contigo.

Cuando hayan terminado debes agradecerles. Haz preguntas que te ayuden a entender mejor sus puntos de vista. Pero no debes refutar ningún comentario, hacerles cambiar de opinión, discutir o intentar justificar tu comportamiento. Ellos te brindan el regalo de sus percepciones, recíbelo como corresponde. Alcanzar una mejor comprensión de cómo te perciben las personas cercanas a ti, será muy útil en la exploración de tus habilidades colaborativas en los capítulos siguientes.

Si te parece arriesgado o te incomoda pedir la retroalimentación, puedes completar el listado intentado ponerte en los zapatos de la otra persona. Luego, con una visión crítica elije diez palabras que ese colega utilizaría para describirte.

COLABORACIÓN RADICAL

¿Cómo se relacionan entre sí las personas en tu lugar de trabajo?			
Entorno	Zona Roja	Zona Rosa	Zona Verde
Mentalidad/ intención	Pelean: se protegen y se defienden. Cuando es necesario atacan de manera: ▪ Agresiva ▪ Inflexible ▪ Antagonista	Evaden: se protegen y se defienden. Cuando es necesario: ▪ Huyen (escapan, corren, abandonan) ▪ Se paralizan (se inmovilizan, se callan, se cierran) ▪ Ceden (sueltan, dejan, conceden)	Colaboran: indagan y conectan. Buscan activamente ser: ▪ Curiosas ▪ Razonables ▪ Solidarias ▪ Comprometidas
Actitud	▪ Esto es personal ▪ Ganar lo es todo ▪ Solo uno puede ganar ▪ Es de vida o muerte ▪ Tengo razón, tú no ▪ Estás conmigo o en mi contra ▪ Eres el enemigo. Puedo tratar al enemigo como me plazca	▪ Esto es personal ▪ Prefiero no hacer olas ▪ Voy a cooperar tan solo para llevar la fiesta en paz ▪ A nadie le interesa mi punto de vista ▪ Son muy poderosos ▪ De todas formas, no soy parte de esto ▪ No me importa ▪ Están en mi contra	▪ No es algo personal ▪ Estamos juntos ▪ De ser posible, quiero que funcione para todos ▪ Tengo curiosidad ▪ Me interesa su punto de vista ▪ El conflicto puede resultar aleccionador
Comportamiento/ habilidades	▪ Hostil/combate ▪ Ansiedad/inseguridad/ira ▪ Egocentrismo/egoísmo ▪ Exigencia/imposición ▪ Intriga/manipulación ▪ Rudeza/crítica	▪ Conducta pasivo-agresiva ▪ Ansiedad/inseguridad ▪ Autocompasión/victimización ▪ Apaciguar/calmar ▪ Desinterés/apatía/desconexión ▪ Debilidad/timidez	▪ Veracidad/confianza ▪ Respeto/empatía ▪ Colaboración/generosidad ▪ Compromiso/entusiasmo ▪ Autenticidad/honestidad ▪ Asertividad/seguridad
Nivel de confianza	Baja: basada en la inseguridad y el miedo	Baja: basada en la inseguridad y el miedo	Alta: basada en la seguridad y la apertura

CUADRO 1-22

Lista de verificación de actitudes de Zona Rosa, Zona Roja y Zona Verde

☐ Justo(a)	☐ No es defensivo(a)
☐ Amigable	☐ Se siente amenazado(a) fácilmente
☐ Cooperativo(a)	☐ Puede ser intimidante
☐ Muy competitivo(a)	☐ Es seguro hablar con él/ella
☐ Busca el éxito mutuo	☐ Firme en sus intereses, mas no rígido(a)
☐ Mojigato(a)	☐ Abierto(a)
☐ Sabe escuchar	☐ Se siente amenazado(a)
☐ Cauteloso(a)	☐ Apoya a los demás
☐ Agradecido(a)	☐ En vez de culpar, busca soluciones
☐ Busca entendimiento	☐ Se guía por valores
☐ Respetuoso(a)	☐ Busca tener la razón
☐ Avergüenza, culpa y acusa	☐ Crítico(a)
☐ Evita el conflicto	☐ Tiene poca consciencia de sus defectos
☐ No busca la retroalimentación	☐ No escucha con eficacia
☐ Percibe el conflicto como una batalla	☐ Agradece la retroalimentación
☐ Busca ganar a cualquier costo	☐ Despiadado(a)
☐ Impredecible	☐ Sabe comunicar
☐ Piensa a largo plazo	☐ Se cierra
☐ Ansioso(a)	☐ Transmite desprecio
☐ Tranquilo(a) y directo(a) sobre temas difíciles	☐ Actitud de preocuparse por los demás
☐ Piensa a corto plazo	☐ Busca otros puntos de vista
☐ Responde a la defensiva	☐ Usa la persuasión en vez de la fuerza
☐ Es confiable	☐ Rígido(a) y reactivo(a)
☐ Pensamiento negro/blanco, correcto/incorrecto	☐ Mantiene su palabra
☐ Duro(a) con los demás	☐ Demasiado pasivo(a)

RESUMEN DEL CAPÍTULO

Las actitudes conscientes e inconscientes, al comenzar una relación, pueden fortalecer o dañar la colaboración. La mayoría de las personas no admite que las actitudes son un reflejo de sus elecciones. Las actitudes de las personas se ven impactadas por factores biológicos y culturales, así como por su historia personal, aunque siempre son el resultado de sus elecciones. Para que estas elecciones sean realmente efectivas, requieren autoconsciencia y consciencia de los demás. Los conceptos de Zona Roja y Zona Rosa se basan en la inseguridad, mientras que los de Zona Verde se basan en la confianza. Estos conceptos representan dos conjuntos de actitudes e intenciones. Las personas en Zona Verde transmiten una presencia auténtica no defensiva, mientras que las de Zona Roja y Zona Rosa transmiten inseguridad y una actitud defensiva. Las personas que habitualmente operan en la Zona Verde y ocasionalmente, en situaciones de mucho estrés, pasan a la Zona Roja o Rosa, suelen ser más exitosas en la construcción de relaciones colaborativas. Por otro lado, las personas que habitualmente operan en la Zona Roja o Rosa y que ocasionalmente se mueven a la Zona Verde, presentan mayores dificultades al construir o conservar relaciones de largo plazo.

JAMES W. TAMM & RONALD J. LUYET



MVM TRAINING SpA

Viña del Mar, Chile

administracion@trainingmvm.com

+56 973078885 / +56 956045083

www.trainingmvm.com/colaboracionradical

Este documento es un resumen del contenido del libro original, elaborado únicamente con fines promocionales, educativos e informativos. Se prohíbe su reproducción total o parcial con fines comerciales. Todos los derechos pertenecen a los autores y editores originales de la obra.
