



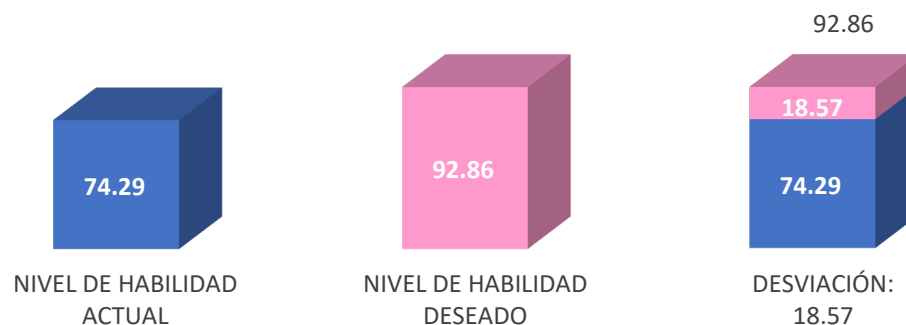
TLT Collaborative Skills Climate Survey™

La *TLT Collaborative Skills Climate Survey™* o Encuesta de Habilidades y Clima Colaborativo TLT es una herramienta para ayudar a las organizaciones a determinar su nivel de colaboración. Es un instrumento en línea que mide la capacidad colaborativa de la organización con base en las cinco habilidades del modelo de James W. Tamm y Ronal J. Luyet: *Radical Collaboration*®.

Las cinco habilidades son la siguientes:

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

Primeramente, la encuesta determina el nivel de habilidad de los integrantes de la organización. Posteriormente, determina el nivel de habilidad que sus integrantes necesitan para desempeñarse de manera óptima; es decir, el nivel de habilidad deseado. Por lo general, aunque no siempre, hay un nivel de desviación entre ambos niveles de habilidad.



La eficacia colaborativa de la organización se establece con base en el tamaño de la brecha entre el nivel de habilidad actual y el nivel de habilidad deseado. Esto se debe a que la necesidad de habilidades de colaboración puede variar de una organización a otra. Por ejemplo, en una organización donde el trabajo es simple, rutinario y los empleados trabajan de manera independiente, no es determinante poseer un nivel alto de habilidad. La falta de habilidad colaborativa de esos empleados no obstaculizaría su trabajo. La brecha entre el nivel inicial y el nivel de colaboración deseado sería alta y no impactaría su trabajo de manera negativa; es decir, realmente son terribles en colaboración, pero no importa; eso no impacta el éxito de la organización.

Sin embargo, si el trabajo es complejo e interdependiente, incluso un grupo con un alto nivel de habilidad colaborativa y apenas una pequeña brecha entre el nivel inicial y el nivel deseado, podría ser determinante para el éxito de la organización.

La encuesta es una excelente herramienta de diagnóstico para identificar debilidades y fortalezas en las habilidades de colaboración. Por ejemplo, si una organización obtiene una buena puntuación (habilidad alta–brecha pequeña) en la mayoría de las habilidades, pero obtiene una puntuación baja (habilidad baja–brecha amplia) en negociación y resolución de problemas, sería conveniente enfocar los esfuerzos de capacitación en el desarrollo de esa habilidad y no en todas las habilidades.

Muchas organizaciones intuyen que los empleados no colaboran tan bien como deberían, pero no saben cómo identificar los elementos que interfieren en el desarrollo de una colaboración efectiva. La encuesta es una guía que ayuda a las organizaciones a identificar esos elementos.

La *TLT Collaborative Skills Climate Survey™* es una encuesta en línea integrada por 71 preguntas. Aquí algunos ejemplos:

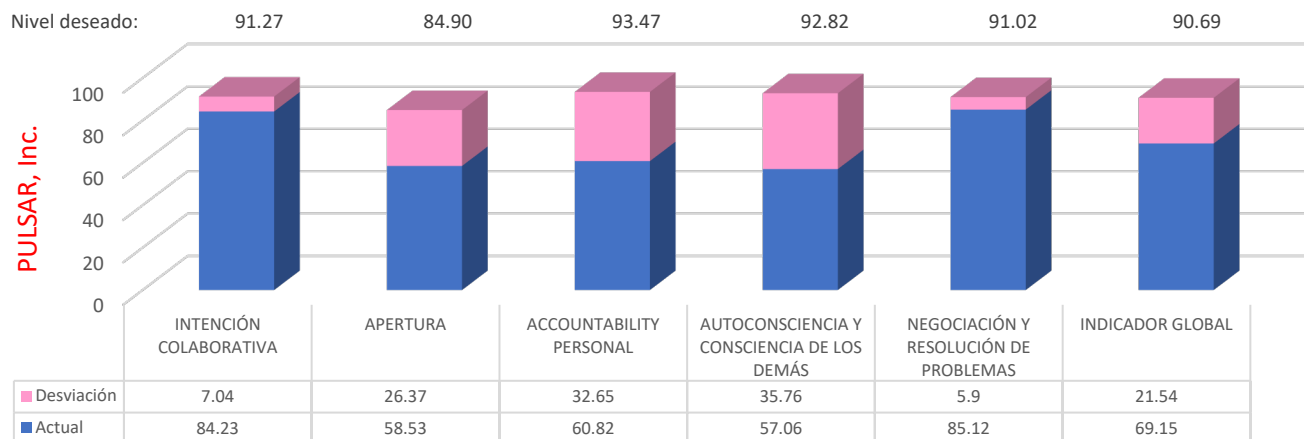
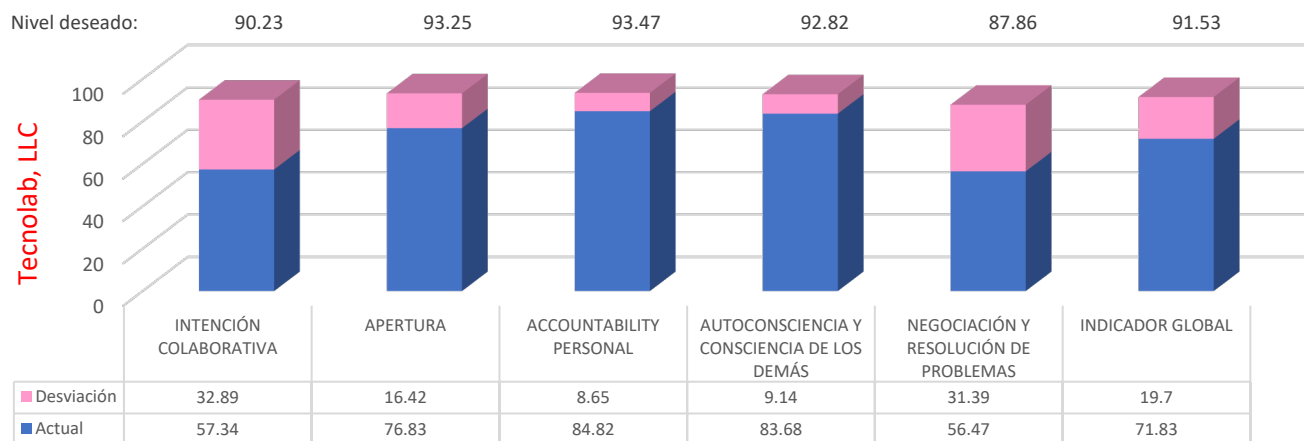
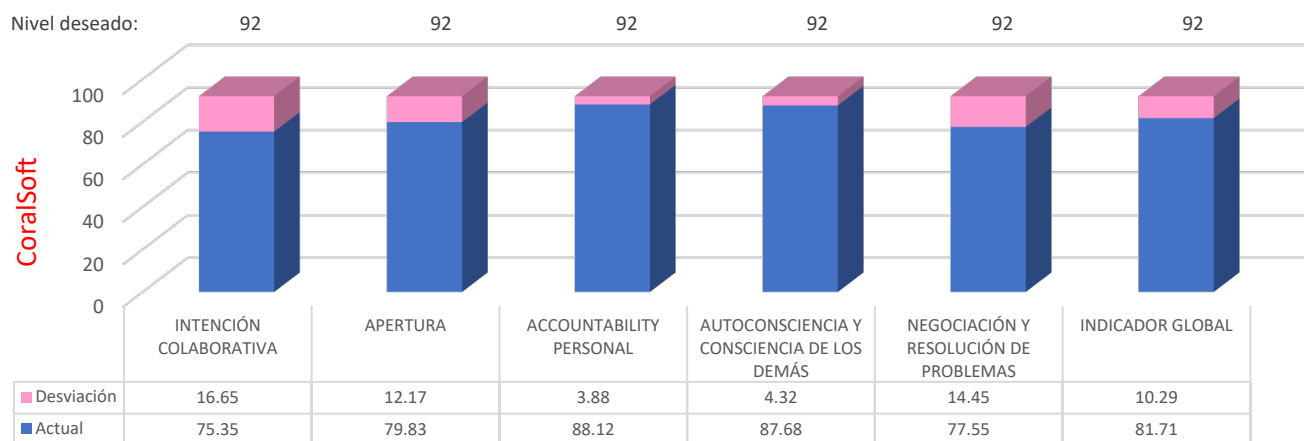
- ¿Las personas intentan asegurar el éxito de los demás?
- ¿Las personas se comunican sin agendas ocultas?
- ¿Las personas comparten el razonamiento de sus posiciones?
- ¿Las personas están dispuestas a hablar sobre temas difíciles?
- ¿Las personas tienen miedo de decir la verdad?
- ¿Las personas ocultan sus errores?
- ¿Las personas son conscientes de que su comportamiento afecta a los demás?
- ¿Las personas se preocupan por las necesidades de todos al momento de resolver problemas?
- ¿Las personas valoran las opiniones diferentes a las suyas al momento de resolver problemas?
- ¿Al negociar, la gente dedica tanta energía a resolver el problema de la otra parte, como el suyo?

Los resultados se reportan de varias maneras. Se puede descargar un ejemplo del sitio web www.radicalcollaboration.com. Haga clic en *Climate Survey* y podrá ver un breve video con información detallada sobre los resultados de la encuesta. El reporte contiene varias secciones:

1. Una visión general que analiza las cinco habilidades y la mejor manera de utilizar el reporte.
2. Gráficas de los resultados, que muestran el nivel de habilidad inicial y el tamaño de la brecha entre las puntuaciones iniciales y deseadas.
3. Una descripción detallada de las puntuaciones, habilidad por habilidad.
4. Estrategias de desarrollo para cada habilidad, que varían dependiendo de los niveles de habilidad.
5. Una sección especial para el consultor/coach que muestra datos demográficos y distribuciones detalladas de las respuestas.

Caso de negocio (Business case)

A continuación, se presentan los resultados a nivel organización de 3 empresas de desarrollo de software que compiten en un mismo mercado y utilizaron la *TLT Collaborative Skills Climate Survey™* como herramienta para determinar su nivel de colaboración. Dichas empresas son: CoralSoft, TecnoLab, LLC y PULSAR, Inc.

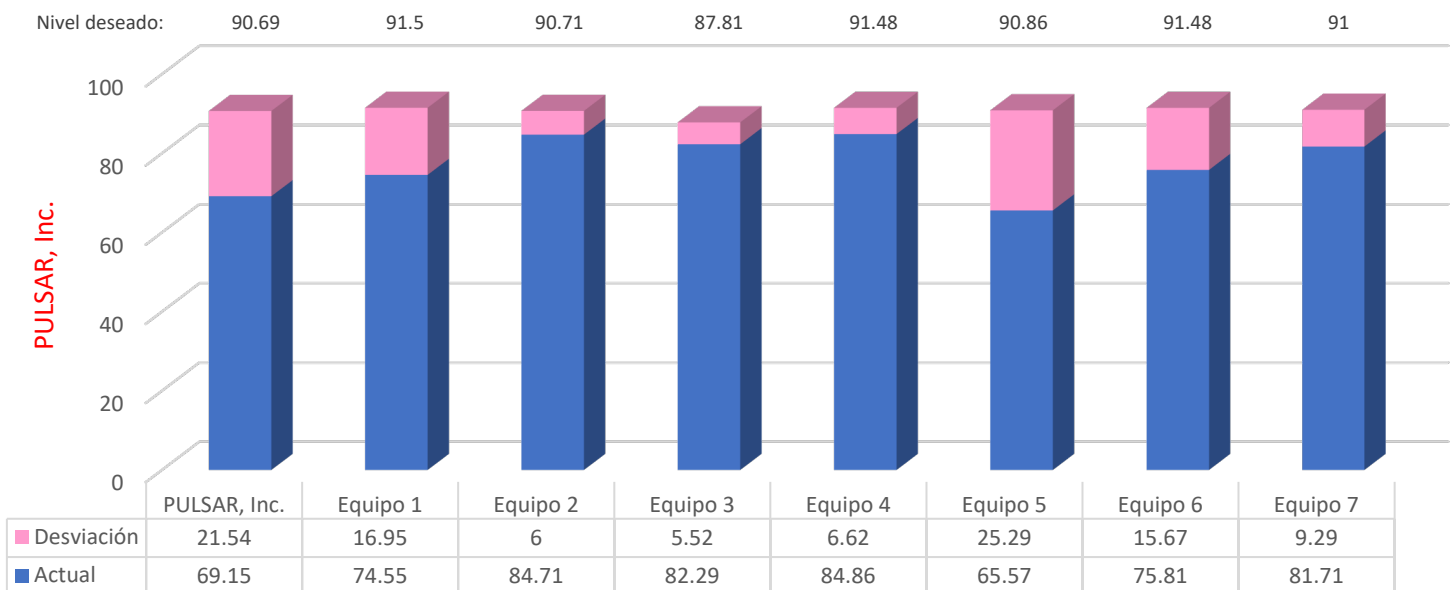


Con base en los resultados mostrados, puede identificarse claramente que la empresa PULSAR, Inc. posee un menor nivel de colaboración que sus competidores; ya que presenta una desviación de 21.54 en su indicador global; a diferencia de CoralSoft y TecnoLab, LLC que presentan una desviación en su indicador global de 10.29 y 19.7 respectivamente, niveles menores de desviación que el de PULSAR, Inc.

De no hacer nada al respecto, en el mediano plazo esta situación podría poner en desventaja a PULSAR, Inc. pues es claro que no es posible competir externamente si primero no se colabora internamente.

En las gráficas también puede observarse que a nivel empresa, PULSAR, Inc. presenta mayores niveles de desviación en las habilidades colaborativas de *accountability personal* y *autoconciencia y conciencia de los demás*, con desviaciones de 32.65 y 35.76 respectivamente; por lo que una primera decisión para mejorar su nivel colaborativo global sería fortalecer el desarrollo de esas dos habilidades en todas sus áreas.

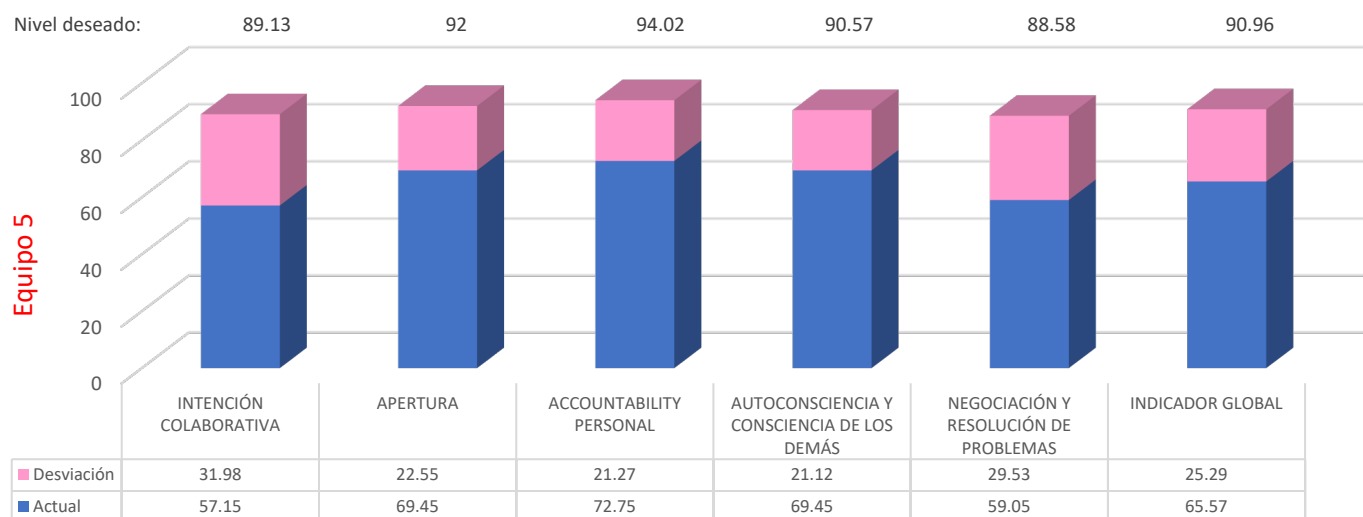
Otra opción para PULSAR, Inc. sería analizar con mayor profundidad el *main report* de la *TLT Collaborative Skills Climate Survey™* el cual muestra el nivel de colaboración de los siete equipos de trabajo que conforman la organización y cuyos niveles de colaboración se muestran a continuación.



A partir de esta gráfica, se observa con claridad que el equipo 5 presenta mayores dificultades para colaborar que el resto de los equipos, ya que presenta un nivel de desviación de 25.29 puntos, alrededor de 8 puntos arriba del segundo más bajo (equipo 1) y casi 20 puntos arriba del equipo más efectivo en colaboración (equipo 3). Es evidente que la efectividad colaborativa del equipo 5 impacta negativamente los resultados globales de PULSAR, Inc.

Con esta información, la empresa podría elegir únicamente desarrollar las habilidades colaborativas del equipo 5, en lugar de intervenir en todos los equipos, con lo que optimizaría su presupuesto de capacitación.

Asimismo, PULSAR, Inc, podría hacer una aproximación todavía más precisa y analizar el nivel de desviación de cada una de las cinco habilidades colaborativas al interior del equipo 5. La gráfica de dicho análisis se presenta a continuación.



En el equipo 5 las habilidades críticas para incrementar el nivel de colaboración son la habilidad número 1: *intención colaborativa* y la habilidad número 5: *negociación y resolución de problemas*, ya que presentan los niveles más altos de desviación: 31.98 y 29.53 respectivamente. Así pues, si la organización quisiera mejorar en su índice global sería apropiado mejorar estas dos habilidades en los integrantes del equipo 5.

A manera de conclusión, se puede comentar que a partir de los resultados de la *TLT Collaborative Skills Climate Survey™*, PULSAR, Inc. puede optar por poner en marcha alguna de las siguientes seis opciones para incrementar el nivel de colaboración de la organización:

- **Opción 1.** Desarrollar las cinco habilidades de colaboración en todo su personal.
- **Opción 2.** Desarrollar las habilidades de *accountability personal* y *autoconsciencia y consciencia de los demás* en todas sus áreas.
- **Opción 3.** Desarrollar las cinco habilidades de colaboración en el equipo 5.
- **Opción 4.** Desarrollar las habilidades de *apertura*, *intención colaborativa* y *negociación y resolución de problemas* del equipo 5.
- **Opción 5.** Desarrollar la habilidad más baja de cada equipo.
- **Opción 6.** Desarrollar las dos habilidades más bajas de los equipos 5, 1 y 6.

Identificar estas opciones y establecer las acciones de mejora sin la aplicación de la *TLT Collaborative Skills Climate Survey™* podría ocasionar pérdida de tiempo, desenfoco, gastos innecesarios e incertidumbre en los resultados esperados.

La encuesta ayuda a las organizaciones a detectar áreas de oportunidad de manera rápida y precisa cuantificando niveles actuales de colaboración, recibiendo retroalimentación y sugerencias por parte de los entrenadores certificados en el modelo *Radical Collaboration*[®].

El impacto de los programas de seguimiento

Recientemente se realizó en Europa—donde hay más de trescientos instructores certificados de *Radical Collaboration*[®]—un estudio de seguimiento con algunas empresas que utilizaron tanto la *TLT Collaborative Skills Climate Survey*[™] así como nuestros programas de entrenamiento. HK Scan AB, es una de las empresas de la industria alimenticia más grandes de Europa, específicamente en el negocio de la carne y carne procesada. Después de inscribir a más de cien gerentes al programa *Radical Collaboration*[®], la empresa reportó que el 80% de los participantes experimentaron cambios positivos en su capacidad colaborativa y el 80% también reportó cambios positivos en el comportamiento de sus compañeros—que también participaron en el taller. Reportaron, además, que un número importante de empleados expresó abiertamente su intención de colaborar, se mostraron más abiertos a compartir sus ideas e intenciones y su deseo de comunicarse mejor, sin agendas ocultas. Los participantes se esforzaron por comprender los intereses de todas las partes en cualquier conflicto que se presentaba, e hicieron mayores esfuerzos por escuchar y entender los puntos de vista de los demás.

Otras dos empresas internacionales, el SEB y Martin & Servera, han utilizado el taller de *Radical Collaboration*[®] como base para sus programas de formación en materia de colaboración y liderazgo. Con sede en Estocolmo y con operaciones a nivel global, el SEB es una de las cuatro mayores empresas de servicios financieros del norte de Europa. En el SEB, el taller *Radical Collaboration*[®] se impartió como un entrenamiento clave para desarrollar la cultura colaborativa de toda la empresa. Martin & Servera es el principal mayorista de restaurantes y catering de Suecia. El taller de *Radical Collaboration* se impartió a prácticamente todos sus empleados. Después de los entrenamientos, ambas empresas realizaron encuestas de seguimiento utilizando las mismas preguntas. Los resultados fueron bastante drásticos y documentan el incremento de sus capacidades en varias áreas.

El SEB, reportó los siguientes incrementos:

1. Manejar diferencias con las personas con las que trabajo	29.8%
2. Permanecer en la Zona Verde (actitud no defensiva)	36.6%
3. Ayudar a otros a mantenerse en la Zona Verde	32.3%
4. Lograr que mis intereses se cumplan durante un conflicto	22.7%

La mejora en la eficacia del SEB fue impresionante, pero en Martin & Servera, lo fue aún más. Martin & Servera, reportó los siguientes incrementos:

1. Manejar diferencias con las personas con las que trabajo	39.6%
2. Permanecer en la Zona Verde (actitud no defensiva)	51.0%
3. Ayudar a otros a mantenerse en la Zona Verde	43.3%
4. Lograr que mis intereses se cumplan durante un conflicto	31.7%

Jim Tamm y Ron Luyet (creadores del modelo) consideran que la diferencia en cuanto a las mejoras de ambas empresas se debió principalmente a dos factores. En Martin & Servera, la compañía llevó a cabo un programa intensivo de seguimiento para reforzar lo aprendido en el taller. La impactante mejora en las habilidades de los participantes como resultado de los esfuerzos de seguimiento, es muy consistente con la experiencia inicial en California (proyecto piloto que sirvió como base del actual programa *Radical Collaboration*). En aquel caso, no se capacitó a nadie, a menos que aceptara participar en el programa de seguimiento de un año. Jim Tamm estuvo a cargo de prácticamente todo el seguimiento los primeros tres años y medio del proyecto. El seguimiento consistía en sesiones de tres o cuatro días repartidos a lo largo del año, donde cada participante podía utilizar el tiempo de las sesiones de cualquier manera que les fuese útil. Esto, en ocasiones incluía entrenamiento intensivo adicional. En otros casos, se utilizó para capacitar a más personas de la organización y lograr una masa crítica de empleados con las habilidades y dominio de las nuevas herramientas. A veces, se utilizaban las sesiones de seguimiento para mediar disputas, facilitar reuniones o sesiones de planeación. La clave radicó, principalmente, en que los empleados se percataron que la organización se tomó muy en serio la idea de mejorar, incrementar la productividad y apoyar el esfuerzo de los empleados que decidían sumarse a esta iniciativa.

Un factor adicional en Martin & Servera fue que se capacitó a un porcentaje mucho mayor de la plantilla laboral. Por lo que, a nivel organizacional, hubo más oportunidades, apoyo y estímulo para el desarrollo de las nuevas habilidades.

Los resultados de HK Scan, el SEB y Martin & Servera, confirman que el efecto positivo de las cinco habilidades de *Radical Collaboration* no son algo pasajero o temporal en las organizaciones, sino mejoras profundas y sostenibles en el largo plazo.

Cualquier duda o comentario respecto de la *TLT Collaborative Skills Climate Survey*TM y los programas de entrenamiento *Radical Collaboration* para empresas, no dude en contactarnos. Nos dará un gusto enorme colaborar con usted.

Colaboración Radical

División del Norte 519, Colonia del Valle, Ciudad de México, CP. 03103

Tel/WhatsApp: +52 55 2153-0821

contacto@colaboracionradical.mx

www.colaboracionradical.mx