

# GESTIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Programa de formación continua en competencias de  
investigación,  
2015-2016

UNIR

# CONTENIDO

- **CONCEPTOS BÁSICOS**
  - LOS EQUIPOS DE TRABAJO: CARACTERÍSTICAS, VENTAJAS, DESARROLLO Y TIPOLOGÍA
  - DIFERENCIA ENTRE UN GRUPO Y UN EQUIPO
  - CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS
  - VENTAJAS E INCONVENIENTES
  - REQUISITOS PARA TRABAJAR EN GRUPO
- **CREACIÓN DE EQUIPOS**
  - CUESTIONES A TENER EN CUENTA
  - METODO DE DESARROLLO DE EQUIPOS
- **LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS**
  - HABILIDADES
  - COMPETENCIAS NECESARIAS
  - CAPACIDADES
  - FUNCIONES
- **EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO**
  - DEFINICIÓN
  - CARACTERÍSTICAS
  - CONDICIONES
  - FACTORES DE ÉXITO
  - 20 LEYES DE MAXWELL PARA LOGRAR EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO
- **VARIOS:**
  - CLAVES DE PRODUCTIVIDAD
  - EL CAMBIO EN LOS GRUPOS: INTEGRACIÓN
  - DISFUNCIONES Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
  - REUNIONES DE GRUPO

# CONCEPTOS BÁSICOS

- LOS EQUIPOS DE TRABAJO: CARACTERÍSTICAS, VENTAJAS, DESARROLLO Y TIPOLOGÍA
- DIFERENCIA ENTRE UN GRUPO Y UN EQUIPO
- CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS
- VENTAJAS E INCONVENIENTES
- REQUISITOS PARA TRABAJAR EN GRUPO

## Los Equipos de Trabajo. Características, ventajas, desarrollo y tipología

**Un equipo es un grupo de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta.**

*“Un equipo consiste en un número reducido de personas (menos de 10) con habilidades complementarias que se hayan comprometidas con un propósito, objetivos de desempeño y un enfoque común de trabajo para lo cual se hallan mutuamente disponibles” (Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, consultores administrativos de McKinsey & Company).*

Un equipo pretende alcanzar unas **metas comunes**. El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas que lo integran. El término que se asocia con esta combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común, es **sinergia**.

Sinergia significa que el resultado alcanzado por el trabajo de varias personas es superior a la simple suma de las aportaciones de cada una de ellas. Este es el objetivo del trabajo en equipo. Igualmente, el resto puede tener ciertos conocimientos importantes de los que carecen los otros miembros. **Cada uno pone a disposición de los otros sus conocimientos** (habilidades y capacidades en general) y, tras un diálogo abierto se ayudan mutuamente hasta alcanzar una comprensión más nítida de la naturaleza del problema y de su solución más eficaz.

**Alcanzar esta sinergia es el objetivo fundamental de los equipos de trabajo.** No pueden implantarse mediante una orden ni aparece por sí sola. Solamente aparece cuando al interés por el resultado del equipo se suma la confianza y el apoyo mutuo de sus miembros.

## Los Equipos de Trabajo. Ventajas

**Más motivación.** Los equipos satisfacen necesidades de rango superior. Los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de autoeficacia y pertenencia al grupo.

**Mayor compromiso.** Participar en el análisis y toma de decisiones compromete con las metas del equipo y los objetivos organizacionales.

**Más ideas.** El efecto sinérgico que se produce cuando las personas trabajan juntas tiene como resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja en solitario.

**Más creatividad.** La creatividad es estimulada con la combinación de los esfuerzos de los individuos, lo que ayuda a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas.

**Mejora la comunicación.** Compartir ideas y puntos de vista con otros, en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva, contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización.

**Mejores resultados.** Cuando las personas trabajan en equipo, es indiscutible que se mejoran los resultados.

## Los Equipos de Trabajo. Características.

### Liderazgo.

**Metas específicas, cuantificables.** Sin una meta, no hay equipo. ¿Por qué es importante para un equipo tener un propósito, una meta? Porque ayuda a sus miembros a saber hacia dónde van. Les proporciona una dirección.

### Respeto, compromiso y lealtad.

**Comunicación eficaz** El líder y los miembros del equipo deben intercambiar información y retroalimentación. Deben preguntar: ¿Cómo lo estoy haciendo?. ¿Qué es correcto y qué es incorrecto?. ¿Cómo lo puedo hacer mejor?. ¿Qué necesitas para hacer mejor el trabajo?.

**Aprender durante el camino** Permitirá rectificar cuando se detecte que no se está en la dirección correcta. Por otra parte, el líder del equipo deberá reconocer los esfuerzos realizados, alabar cuando se está trabajando bien y redirigir cuando no es así.

**Pensamiento positivo.** Permitir que las ideas fluyan libremente. Ninguna idea debe ser criticada

**Reconocimiento.** "Bien hecho". O tener la oportunidad de presentar los resultados a la dirección, o una mención del trabajo realizado por el equipo hecha al resto de la organización, una carta de felicitación,... En definitiva, el equipo debe ser reconocido por sus esfuerzos y resultados.

## Los Equipos de Trabajo. Fases de un equipo de Trabajo

**Formación.** Durante esta primera fase, los componentes del grupo "tantean" las normas del equipo e intentan definir los límites de sus tareas.

**Agitación.** En esta segunda etapa, aparecen fricciones y maniobras para situar la posición que cada uno tendrá en el equipo, lo que provocará respuestas emocionales.

**Normalización.** El tercer momento representa un momento para el cambio en el que se desarrolla la interdependencia dentro del grupo, mostrando los miembros buena voluntad para expresar sus opiniones e ideas constructivamente.

**Realización.** En la etapa final, el grupo comienza a aplicar su sentido de unidad en la ejecución de las tareas, desarrollando soluciones y efectuando progresos reales.

## ¿CUAL ES LA DIFERENCIA ENTRE UN GRUPO Y UN EQUIPO?

La esencia básica del concepto de **Equipo** es la contribución, muchas veces equitativa, de los miembros en la obtención de un objetivo, mientras que un **grupo** se basa en la voluntad de seguir ordenes.

¿Qué hace a un equipo diferente a un grupo? ¿Se tiene un equipo solamente porque un grupo de personas trabajan juntas para conseguir algo? Hay grupos de trabajo que no son en realidad equipos (y tal vez no necesiten serlo) porque no poseen una meta común, relaciones duraderas o una necesidad de trabajar de un modo integrado. Por ejemplo, los grupos "ad hoc" pueden ser formados para trabajar en una sola reunión, o en proyectos de corta duración. O los "grupos focalizados" que son reunidos con el sólo propósito de obtener información de entrada para un proyecto, no para que sus participantes trabajen juntos. La esencia básica del concepto de **Equipo** es la contribución, muchas veces equitativa, de los miembros en la obtención de un objetivo, mientras que un **grupo** se basa en la voluntad de seguir ordenes.

### **Un grupo se convierte en equipo cuando:**

El liderazgo se convierte en una actividad compartida.

La responsabilidad o rendimiento de cuentas pasa de ser estrictamente individual a individual y colectiva.

El grupo desarrolla su propia misión o propósito.

La solución de problemas se convierte en una forma de vida, no una actividad de medio tiempo.

La efectividad se mide en base a los resultados y productos colectivos del grupo.

Los éxitos de un **grupo** suelen medirse por sus resultados finales, no necesariamente por el proceso seguido. En un grupo probablemente se argumente, para luego discutir y finalmente atacar la individualidad de los miembros, buscando el consenso. Un jurado es un ejemplo de esto, no importa el proceso, si no el resultado.

El **equipo**, no depende de la presión hacia el consenso (groupthink) para arrojar resultados. Un ejemplo lo encontramos en el equipo de CSI, cada experto estudia un aspecto del accidente, y luego se busca una respuesta compatible con todas las observaciones individuales.

# CLASIFICACION DE LOS EQUIPOS

Existen 5 dimensiones que posibilitan la clasificación de los equipos:

La Dimensión **temporal** se refiere a la estabilidad de las relaciones y clasifica a los grupos en *Permanentes* y *temporales*. Los primeros corren a cargo de la realización de las tareas habituales de la organización, mientras que los otros realizan tareas de carácter transitorio, centrados fundamentalmente en el desarrollo y la innovación.

De acuerdo con el nivel de **formalidad** podemos hablar de grupos *formales* (previstos por la organización y formando parte del organigrama) o *informales* (Centrados en problemas particulares de la organización).

En cuanto a la **finalidad** para la que se crean, los grupos pueden ser de:

-*Producción*: Sus integrantes realizan conjuntamente determinadas tareas, configurando los equipos de trabajo, departamentos y unidades de la organización

-*Solución de problemas*: Centrados en problemas particulares de la organización.

-*Resolución de conflictos*: Hace referencia a los grupos de negociación.

-*De cambio y desarrollo organizacional*: Aquí encontramos a los grupos de sensibilización, de entrenamiento y desarrollo de equipos.

Ateniéndonos al **nivel jerárquico** encontramos una diferenciación *vertical* y *otrizontal*. La primera esta compuesta por los diferentes grupos de mando jerarquizados en función del proceso de toma de decisiones, mientras que la ultima hace referencia a los grupos que proporcionan servicios especializados y a los comités temporales

La ultima dimensión, **estructura grupal**, hace referencia a la configuración de los grupos de trabajos, donde pueden primar criterios basados en el reconocimiento y potenciación de *valores grupales* o de *valores individuales*

# VENTAJAS E INCONVENIENTES DE TRABAJAR EN EQUIPO (desde el punto de vista del propio equipo)

## Ventajas de los grupos

- Información y conocimientos más completos, aunando las capacidades de varios sujetos.
- Diversidad de enfoques, que permite una visión heterogénea y más amplia, importante en los procesos de solución de problemas.
- Medios para generar nuevas ideas y soluciones creativas a problemas complejos.
- Capacidades para afrontar con mayor éxito tareas complejas e interdependientes.
- Aceptación y apoyo a las soluciones por parte de sus miembros, como resultado de su participación en el proceso de toma de decisiones.
- Legitimidad de las decisiones tomadas, frente al carácter arbitrario y autocrático que puede tener la decisión individual.

## Inconvenientes de los grupos

- Lentitud, el trabajo en grupo requiere mucho más tiempo.
- El conformismo y reducción de juicios críticos, derivados del deseo de pertenecer al grupo y no ser rechazado.
- El control y la manipulación del propio grupo y de sus recursos por parte de unos pocos.
- El desarrollo de normas contrarias a los objetivos de la organización.
- La reducción del esfuerzo individual, dando lugar a la denominada "holgazanería social".
- Ciertos procesos que pueden incidir de forma negativa en la toma de decisión grupal como son: la inhibición de sus miembros, la difusión de sus responsabilidades, la polarización de las decisiones, o el desarrollo de "Pensamiento grupal".

## **VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO (desde el punto de vista de la Organización)**

- Facilita la tarea (y de hecho muchas tareas de la organización no pueden lograrse por otros medios).
- Facilita la aplicación de cualquier programa en su totalidad o en cualquiera de sus fases (diagnóstico, implantación y evaluación del impacto), al contar con personas generalmente representativas de toda la organización.
- Posee mayor poder para influir en la organización (a ésta, por su parte, le resulta mas difícil hacer frente o desacreditar el resultado obtenido por un equipo).
- Incrementa la motivación y satisfacción de sus miembros en el trabajo, de forma no habitualmente conseguida por otros medios.
- Contribuye al conocimiento de la propia organización, a la vez que la instruye, aportándole experiencias que pueden trasvasarse a otros grupos de la misma.

## REQUISITOS DEL TRABAJO EN EQUIPO (1/2)

Trabajar en equipo es algo difícil de lograr, y por lo tanto no todos los grupos de trabajo obtienen el éxito deseado. Los requerimientos para que se pueda desarrollar un buen trabajo en equipo son:

- **PARTICIPACION:** El primer condicionante para trabajar en equipo en una organización es el nivel de participación de sus miembros.
- **HABILIDADES DIRECTIVAS-LIDERAZGO:** Trabajar en Equipo requiere de un líder lo suficientemente formado . En algunos equipos de trabajo, en función de cada fase de desarrollo puede suceder que el rol de líder cambie de un participante a otro. Ser proactivo, conocer los objetivos y metas, saber jerarquizar, crear situaciones de ganancia mutua, entender para ser entendido, cooperar para lograr sinergias, comprender las dimensiones físicas, emocionales, mentales y sociales de todo individuo, son características comunes de los líderes.
- **MÉTODOS, TÉCNICAS Y SOPORTES:** El trabajo en equipo requiere necesariamente de unas herramientas que todo participante debe saber utilizar en mayor o menor grado. Las metodologías de análisis y solución de problemas, pensamiento positivo, brainstorming. Las técnicas de presentación en público, formas de reunirse, técnicas oratorias, entrevistas, y los soportes físicos, como salas acondicionadas, disposición de pizarras, retroproyectores, computadoras, son imprescindibles para encarar un trabajo en equipo con todas las garantías.
- **ESPIRITU DE EQUIPO:** cada organización tiene sus valores, cultura, normas, pautas de comportamiento históricas y presentes que inciden directamente en los equipos de trabajo presentes y futuros. No se puede trabajar en equipo sin conocer el espíritu de la empresa respecto al trabajo en equipo. Este espíritu no tiene porque estar escrito o formalizado .

## REQUISITOS DEL TRABAJO EN EQUIPO (2/2)

- **COMUNICACIÓN:** Los participantes de un equipo de trabajo se comunican adecuadamente cuando el proceso de comunicación grupal es conocido y usado, existiendo una verdadera interacción personal. La importancia del Saber Escuchar es básica. Así como conocer las distintas culturas (americanos, japoneses, alemanes, latinos) de trabajo en equipo.
- **NEGOCIACIÓN:** El trabajar en equipo requiere solucionar problemas y crisis que siempre aparecen en mayor o menor medida. Una buena negociación permite superar barreras y reanimar al equipo hacia la producción de sinergias y cumplimiento de objetivos y metas. Conocer las fases, actitudes y técnicas de obtención de acuerdos se hace necesario.
- **PRODUCCION DE SINERGIAS:** Se puede trabajar en grupo pero solo se consigue trabajar en equipo cuando existe una verdadera producción de sinergias, y los participantes y su entorno así lo perciben. Cada individuo observa como el equipo logra una eficiencia y eficacia por encima del desempeño de cualquiera de sus miembros, logrando una optimización de los resultados.
- **OBJETIVO/META:** Los objetivos y metas deben ser conocidos por el equipo y sus participantes, éstos deben estar definidos tanto a nivel temporal, cuantitativo y cualitativo. Pueden existir algunos objetivos ocultos para los miembros del equipo pero conocidos por el líder o asesor.

# CREACIÓN DE EQUIPOS

- CUESTIONES A TENER EN CUENTA
- METODO DE DESARROLLO DE EQUIPOS

## METODO DE DESAROLLO DE EQUIPOS (1/3)

### 1. Preparación:

#### 1.1. Condiciones y requisitos para su aplicación:

- estudio de la utilidad de su aplicación a un equipo de trabajo;
- compromiso de la Dirección en apoyarlo, haciendo explícitos los recursos económicos y humanos necesarios;
- pacto de condiciones entre Dirección y consultor, como por ejemplo, la influencia que tendrán las decisiones que tome el equipo, fundamentalmente las que afecten al mismo (procesos de producción, estructura grupal, empleo de tecnología, etc.);

#### 1.2. Creación de clima adecuado: Cuidando todas las relaciones:

- a. Relación Dirección-Jefe del equipo: implica las siguientes actividades:
  - selección del jefe del equipo: como principal agente de cambio, éste debe identificarse con los objetivos, ser competente y estar preparado para asumir ese rol. Una vez seleccionado:
    - se le informa de todo lo pertinente (objetivo, compromisos, características de la técnica, de su rol, etc.);
    - se le pide que analice su motivación a participar; y
    - se recogen datos sobre el estado actual del equipo.
- b. Relación consultor-equipo de trabajo: aquel, generalmente a través de una discusión de grupo, aclara a sus componentes.
  - el objetivo y las condiciones pactadas;
  - las características del método y de sus técnicas; y
  - el lugar, la duración y las condiciones de su participación.

## METODO DE DESAROLLO DE EQUIPOS (2/3)

- c. Relación consultor-miembros del equipo: aquel, además de obtener la información necesaria, ayuda a los sujetos a conocerse mejor (identificar sus actitudes, motivos, conductas, roles, etc.).

### 2. Introducción de las actividades: A través de:

- las explicaciones recordatorias del jefe del grupo y del consultor;
- la expresión de opiniones y expectativas por parte de los sujetos;
- el inicio de alguna actividad en grupo, como el empleo de algún ejercicio estructurado, o el análisis del funcionamiento del equipo;
- el establecimiento de las nuevas formas de funcionamiento, como son centrarse en procesos del grupo, utilizar retroalimentación, etc.

### 3. Diagnóstico: Incluye las siguientes actividades:

- 1.º recogida sistemática de información sobre el equipo, tanto informes objetivos (producción absentismo, etc.), como información subjetiva. Estos datos son puestos en conocimiento del propio equipo.
- 2.º delimitación de problemas;
- 3.º redefinición de problemas;
- 4.º análisis sistémico de los problemas: determinación de problemas básicos, sus síntomas y sus interrelaciones causales.
- 5.º valoración y selección de problemas: establecimiento de prioridades en función de la urgencia, importancia y si corresponde al equipo su solución.

## METODO DE DESAROLLO DE EQUIPOS (3/3)

### 4. Solución de problemas y toma de decisiones: Sigue el procedimiento habitual:

- 1.º propuesta de acciones para la solución de problemas;
- 2.º valoración de las acciones propuestas;
- 3.º elección de las acciones.

### 5. Planificación de la acción: Deben tenerse presentes:

- las unidades en que se va a aplicar;
- el momento de inicio y tiempo de duración;
- la asignación de recursos;
- la estrategia general: el plan global que incluye acciones coordinadas entre las distintas unidades; y
- los sujetos que la aplicarán (teniendo especialmente en cuenta su competencia profesional y su aceptación).

### 6. Puesta en práctica: Incluye:

- la ejecución de la acción seleccionada; y la
- supervisión de su aplicación.

### 7. Seguimiento: Implica:

- establecimiento de sistemas de control: elaboración de indicadores;
- elección del equipo investigador: personas o subgrupo encargado;
- desarrollo del proceso de seguimiento, que puede contar con la realización simultánea de: a) reuniones del grupo de seguimiento; y b) entrevistas con los directivos y jefes correspondientes.

# Los 6 atributos de los equipos de trabajo efectivos, según Katzenbach y Smith

**1. Número Pequeño de Personas:** Generalmente los equipos pueden estar conformados de 2 hasta 12 personas. Esto con el fin de facilitar los procesos vitales de los equipos como la integración, comunicación, toma de decisiones y manejo de conflictos, entre otros.

**2. Habilidades que se complementan.** Además de tener el tamaño correcto, los equipos deben estar conformados por personas con habilidades diferentes, pero complementarias de acuerdo a la tarea que tienen que desarrollar. De acuerdo a **Parker (1992)**, los requisitos de las habilidades pertenecen a las siguientes cuatro categorías:

1. Orientadas a la tarea.
2. Orientadas hacia el propósito del equipo.
3. Orientadas hacia el proceso.
4. Orientadas hacia la innovación

**3. Comprometidas con un Propósito Común.** La gerencia es la responsable de clarificar el propósito del equipo, los principios y el desafío de desempeño, pero debe dejar un espacio con flexibilidad para que sea el equipo el que desarrolle el compromiso según sus propias ideas sobre la razón fundamental de su trabajo colectivo.

**4. Metas de Desempeño Bien Definidas.** Las metas específicas de desempeño ayudan a definir los productos colectivos del equipo, así como la forma en como cada uno de sus integrantes va a contribuir al logro de las mismas. La especificidad de los objetivos también facilita:

- La comunicación clara y abierta
- El manejo del conflicto de manera constructiva
- El enfoque hacia los resultados
- El logro de pequeñas victorias
- El establecimiento de nuevos retos

**5. Comparten una Metodología.** Los equipos necesitan planear cómo van a trabajar para lograr, tanto sus metas específicas como su propósito fundamental. Cada uno de los miembros tiene que estar de acuerdo sobre quiénes harán determinado trabajo, cómo se diseñarán los programas de trabajo, qué habilidades se necesitan desarrollar, cómo se puede seguir perteneciendo al equipo, cómo se tomarán las decisiones y cómo llegar a acuerdos.

**6. Se Sienten Responsables ante los miembros del equipo.** Por último, ningún grupo se convierte en equipo a menos que se pueda responsabilizar de sí mismo. De esta manera, los miembros de un equipo excelente se sienten co-responsables del éxito o del fracaso del mismo. Saben que es mejor buscar soluciones a los problemas que culpables. La responsabilidad del equipo tiene que ver con las promesas que se hacen entre sus miembros, promesas que apuntalan dos aspectos decisivos de los equipos eficaces: el compromiso y la confianza.

# LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS

- HABILIDADES
- COMPETENCIAS NECESARIAS
- CAPACIDADES
- FUNCIONES

## HABILIDADES DE DIRECCION DE EQUIPOS

Uno de los requisitos básicos en la dirección de grupos es tener la capacidad de formar y desarrollar un equipo eficaz; esto no solo consiste en seleccionar a los miembros del grupo en función de sus conocimientos, capacidades, posición, etc., si no también en emplear las habilidades necesarias para que se den las siguientes condiciones:

- Objetivos y tareas claramente comprendidos por todos, y de carácter cooperativo.
- Compromiso de los miembros con los objetivos del grupo
- Comunicación abierta, precisa y eficaz de ideas y sentimientos.
- Confianza, aceptación y apoyo elevado entre los miembros.
- Aprovechamiento de las capacidades. Conocimientos y experiencias y habilidades de los miembros.
- Distribución de la participación
- Afrontamiento constructivo del conflicto
- Procedimientos adecuados de toma de decisiones y solución de problemas.

Alcanzar estos supuestos exige del líder llevar a cabo y/o coordinar una serie de funciones y habilidades como son: establecer el punto de partida del grupo (planificar), ponerlo en marcha (iniciar), vigilar que vaya por el camino adecuado (controlar), procurar que sus miembros mantengan relaciones optimas (apoyar), distribuir la información necesaria (informar) y comprobar lo adecuado del proceso (evaluar).

# Liderazgo. Las 10 competencias necesarias para liderar a un equipo o grupo.

- 1. Análisis futuro, estrategia y entorno:** El líder debe coordinar el conjunto de acciones planificadas del equipo para poder llevar a cabo un determinado fin o misión. Debe tener visión de futuro y ser capaz de abrir la perspectiva del equipo, ya que dicha perspectiva aplicada en su conjunto permite agrandar el horizonte de todos. Si el líder es capaz de sumar el punto de vista de cada uno de los miembros del equipo, será posible abarcar más soluciones.
- 2. Asertividad:** Ha de tener la capacidad de expresarse y expresar sus propios intereses, creencias, opiniones y deseos de manera honrada, tranquila, sin sentimiento de culpa y sin perjudicar ni agredir los deseos, intereses o derechos del resto de integrantes del equipo.
- 3. Proactividad:** No debe quedarse quieto, inactivo, estático. Debe ser capaz de no quedarse estancado y encontrar la manera de poner nuevo rumbo cuando sea necesario, con nuevas ideas, estrategias, alternativas, etc, y además ser capaz de probarlas teniendo la confianza del equipo que le respalda. Ha de buscar el cambio y creer en él como vía de salida o de solución a los problemas.
- 4. Empatía:** Un líder debe ser capaz de percibir lo que el resto de integrantes del equipo sienten. Reconocer, apreciar y participar de esos sentimientos que pueden estar afectando a cada uno de los componentes. Ha de poder ponerse en el lugar del resto de integrantes del equipo, para poder tener un entendimiento sólido entre el mismo como líder y el equipo, y poder establecer de esta manera un diálogo que permita disponer de una relación interpersonal exitosa.
- 5. Ética y credibilidad:** El líder ha de dominar las normas y costumbres humanas para poder regularlas, reconociendo rápidamente que es lo que está bien y que es lo que está mal. Debe crear un ambiente justo que ayude a vivir y a convivir en el seno del equipo. En dos palabras fomentar el ser “buena gente”.
- 6. Grandes dotes de comunicación:** El líder no debe tratar solo de decir lo que piensa sin escuchar a los demás. Sino justamente todo lo contrario. Ha de escuchar la opinión del resto para luego poder tomar la decisión más conveniente. Además también debería preguntarse sobre cuales son las razones de los que expresan su opinión, y debería escuchar sus razonamientos o argumentos para poder valorar lo que quieren expresar.
- 7. Creador de equipos orientados a resultados:** Esta claro que el líder en todo momento debe tener en mente el objetivo o los fines para los cuales esta trabajando. Pero no debe actuar como si no hubiera otra forma de hacer las cosas. Desde luego que son importantes los resultados, pero no por ello el líder debe hacer cambios que desestabilicen el grupo. El fin no justifica los medios y el líder debe balancear y gestionar las actitudes y aptitudes del equipo para alcanzar los fines.
- 8. Creativo, soñador, con ideas:** Ha de ser capaz de crear nuevas herramientas con las que trabajar y ser capaz de recoger todo el conocimiento del equipo para adaptar esas nuevas ideas, evolucionarlas y trabajar con ellas. Si hay algo que no funciona, hay que pensar la manera de cambiarla para ir en la dirección correcta.
- 9. Adaptarse al cambio con flexibilidad aprendiendo de los errores:** Importantísimo aprender de aquello que no ha funcionado, para cambiarlo, mejorarlo y volver a empezar de nuevo. El líder ha de hacer de la mejora y del cambio, un trabajo y un lema diario. Evolucionar, cambiar, crecer y gestionar cada nuevo entorno para hacerse mas fuerte y hacer más fuerte al grupo. Digamos que es aquello de “Los errores son fuente de oportunidades”.
- 10. Motivación:** Desde mi punto de vista es una de las cualidades más importantes que debe tener un líder. De alguna manera, la motivación es la clave que cierra el círculo y engloba el resto de competencias. Nada de lo anterior podría cumplirse, si no consiguiéramos grandes dosis de motivación, o lo que es lo mismo, de actitud.

# Las 11 capacidades DE RELACIÓN del gestor de equipos

- 1. Creer en las personas.** Esto parece una obviedad, pero hemos de tener en cuenta que no siempre el gestor cuenta con el equipo óptimo. Comprender a las personas que tenemos a nuestro cargo, saber de sus fortalezas y debilidades y aprovecharlas bien de manera que cuando tengan que realizar una tarea sepamos que, dentro de un margen, lo van a hacer bien, es fundamental.
- 2. Trabajar con personas:** Empatía. Arma de doble filo. Sin duda, comprender que las personas que trabajan en el equipo tienen momentos mejores y peores es fundamental, y hay que entenderlo. Sin embargo, creo que hay un límite a la cercanía profesional que ha de existir. Al final, hay trabajo que realizar, y hay un nivel mínimo, medio si se quiere, del que no se puede bajar. Además, cuando un jefe es consciente del efecto psicológico que tiene el trato cercano con subordinados, existe el riesgo de que decida aprovecharse de ello.
- 3. Valorar al equipo:** Esto es muy fácil, y muy difícil a la vez. Es muy fácil cuando no hay tensión, cuando las responsabilidades y capacidades están claras. Pero eso no es lo normal en el día a día. Y cuando un jefe, debido a la tensión, a malos resultados, o por lo que sea, comienza a dudar más allá de lo esperable, la bola de nieve comienza a bajar.
- 4. Valorar las individualidades** Primero, si se pueden utilizar esas capacidades bien, las oportunidades son enormes. Segundo, porque es el método más rápido a través del cuál la persona se siente respetada, tanto cuando "se le aprovecha" como cuando se le presentan nuevos desafíos.
- 5. Aprender rápido:** Cuanta más labor de gestión se tiene, más fundamental se convierte esta capacidad. Un gestor, aunque provenga de tener un profundo conocimiento del dominio sobre el que se gestiona, tenderá a perder ese conocimiento, o pasará a ser superfluo cuando pasa el tiempo. Nadie le obliga (o nadie le debería de obligar) a mantener ese conocimiento profundo. Pero tomar decisiones implica tener un conocimiento contextual amplio de lo que ocurre.
- 6. Dar voz y voto:** El director no es el que sabe más de todo. Por conocimiento, por involucración, es importante que todo el mundo dé su opinión. La labor del gestor es entender el contexto para tomar la mejor decisión posible.
- 7. Gestionar los éxitos y las derrotas:** "gana siempre el equipo pero pierde el líder. Evidentemente, hay que buscar los errores para subsanarlos, y eso implica, en ocasiones, apuntar con el dedo a otros. Pero siempre desde un enfoque positivo de mejora.

# EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

- DEFINICIÓN
- CARACTERÍSTICAS
- CONDICIONES
- FACTORES DE ÉXITO
- 20 LEYES DE MAXWELL PARA LOGRAR EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

# EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

Se los definen como grupos de personas, muy bien preparadas para analizar y decidir, que se establecen con criterio de larga permanencia y conscientes de que son una herramienta estratégica dentro de la organización. Sus integrantes, representativos de los diferentes estratos y funciones de la empresa, intercambian información, criterios y actitudes con apoyo total para la toma de decisiones, conscientes cada uno de la presencia de los demás; orientados a lograr objetivos e intereses de la empresa, con elevado compromiso, involucramiento y cohesión, generalmente bajo la administración de un dirigente o conductor.

Cualquier equipo puede convertirse en un equipo de alto desempeño, aunque en la realidad ocurre que muy pocos lo hacen.

Un equipo de alto rendimiento es una disposición de ánimo general, una actitud compartida, volcada y comprometida a fondo con su tarea, una actitud que puede extenderse a cualquier tipo de equipo, cualquiera sea su denominación. En casi todos los demás aspectos, los equipos de alto rendimiento pueden variar.

*“Los equipos de alto rendimiento ofrecen a las personas la oportunidad de avanzar voluntariamente más allá de los límites habituales, en un esfuerzo colectivo por lograr algo importante. No ayudan a las personas a satisfacer todas sus necesidades, impulsos y motivaciones, pero ofrecen, sin duda, oportunidades de conseguir esas “experiencias límites” altamente gratificantes.” (Lipman- Blumen & Leavitt, H, 2000, p. 52)*

Por último, equipo de alto desempeño también podría definirse como aquel equipo que ha alcanzado los objetivos propuestos de una manera excelente en términos de eficacia y de eficiencia.

Entre las características de los equipos de alto desempeño están:

- § Alto sentido de propósito o visión de futuro compartida.
- § Un elevado nivel de confianza y disposición interpersonal.
- § Avanzado respeto a las diferencias individuales.
- § Gran desarrollo de la comunicación multipolar abierta.
- § Genuina necesidad de aprendizaje sostenido y optimizado.
- § Desarrollo sistemático de la flexibilidad, adaptabilidad y disposición al cambio.
- § Práctica sistemática de métodos efectivos de trabajo.
- § Estrategia operativa de liderazgo compartido.

# Características de los equipos de alto desempeño (1/4)

## Objetivo y Metas que le dan identidad

- 1. Objetivo o metas:** Es fundamental que los miembros del equipo compartan un objetivo común. Éste debe ser bien entendido y aceptado por todos los miembros y debe generar un **compromiso** de parte de ellos, por lo que la participación grupal en la definición de los mismos genera un alto grado de involucramiento, así como el **reconocimiento** mediante sistema de compensación para el equipo.
- 2. Tareas:** Es distinto alcanzar los propósitos fijados por las tareas que conseguir establecer y cumplir las metas. Esta distinción permite entender la importancia de los conceptos de contribución y agregación de valor mediante el capital intelectual individual y del equipo, pues lo relevante para una empresa es que la persona logre resultados mediante el cumplimiento de sus responsabilidades, lo que excede largamente el cumplimiento de las tareas del cargo.
- 3. Compromiso con las metas:** En un equipo de alto desempeño existirá disposición a hacer un esfuerzo extra si está presente la lealtad y el compromiso con las metas. Los miembros del grupo se sienten atraídos por ella, a la vez que son leales con los miembros para lograr su cumplimiento.
- 4. Realismo de los objetivos:** Aunque los objetivos han de estar dentro de los límites de lo realista, la empresa debe animar a los miembros a fijar objetivos ambiciosos. Estos proporcionan una sensación de orgullo, y una vez alcanzados, de satisfacción por los resultados obtenidos. Son lo suficientemente elevados como para estimular a cada uno de los miembros, pero no tanto como para crear ansiedad o una presión desmedida.
- 5. Anteposición de lo colectivo sobre lo individual:** Los miembros del equipo deben saber anteponer los objetivos y metas del equipo, sobre las personales subordinando sus fines personales a los del equipo. Además, deben prestarse ayuda cuando es necesario o recomendable, de tal manera que cada uno alcance sus objetivos, y por consiguiente, los del equipo.
- 6. Claro establecimiento de tareas y responsabilidades:** Mediante una organización clara, es necesario que cada miembro del equipo conozca cuáles son los objetivos individuales que le competen, y cómo éste se relaciona con el objetivo o meta del equipo. Deben también saber cuales son las tareas de los otros miembros, para que, de esta manera, se pueda lograr una adecuada colaboración y cooperación entre ellos.

# Características de los equipos de alto desempeño (2/4)

## Ambiente de Trabajo

- 7. Ambiente organizacional.** En ausencia de claridad, los miembros se sienten inseguros en sus roles y no son capaces de comprometerse completamente con los proyectos, lo que afecta sus tomas de decisiones y sus destrezas para actuar en nombre de la organización.
- 8. Confianza y colaboración:** Es fundamental dentro de los equipos de alto desempeño que exista una confianza entre los miembros. Como no todos son capaces de cumplir todas las tareas para conseguir finalmente la meta, la confianza en este contexto es la que permite la delegación y el poder hacer tareas distintas e interdependientes en el cumplimiento del objetivo común.
- 9. Actitud hacia el mundo y los otros:** si existe confianza, la actitud hacia el mundo va a ser positiva, abierta, aprovechando las oportunidades que el entorno les brinda y que sus miembros les hacen ver. Ya que la confianza implica respeto, si en un equipo hay confianza, las diferencias son algo valioso, siendo la diversidad algo muypreciado, que puede constituirse en una ventaja competitiva.
- 10. Apoyo y escucha:** no hay tensiones obvias ni desfocalizadoras respecto de las metas grupales, lo que favorece un clima de escucha y de recepción de ideas por parte de las personas que componen el equipo. Hay mucha discusión y prácticamente todos participan, pero se mantiene dentro de las tareas del grupo.
- 11. Positividad:** es permitir que las ideas fluyan libremente, sin criticar las nuevas ideas. Por el contrario, éstas deben ser bienvenidas, ya que el asumir riesgos debe ser valorado y estimulado. Este ambiente de apertura y apoyo estimula la creatividad, ya que el equipo le debe otorgar gran valor a los enfoques y soluciones creativas. Supone la comprensión y tolerancia al error, pues las ideas 'exitosas' son resultado de un proceso donde muchas semillas de ideas han fallado. Que la positividad se dé en contexto de equipo permite abordar tareas complejas que individualmente darían temor asumir, y son los equipos de alto rendimiento los generalmente responsables de los saltos cuánticos en calidad, innovación y crecimiento de las empresas e instituciones.
- 12. Espíritu de equipo:** el equipo debe tener la sensación permanente de ser un equipo, de pertenecer a un conjunto que logra resultados por el aporte que cada uno hace desde su individualidad. El espíritu de equipo es su motivación constante, y, a pesar que es omnipresente, es en los momentos extremos cuando más se requiere de éste. Por ello, ante el éxito o ante el fracaso, el espíritu de equipo sale a relucir. Estudios de retención de talentos han mostrado que un factor fundamental para que las personas permanezcan en sus empresas es el orgullo de pertenecer a un equipo que logra resultados sobresalientes y es reconocido como tal.

# Características de los equipos de alto desempeño (3/4)

## Conflictos, Aprendizaje y Liderazgo

### Solución de Conflictos

**13. Respeto de las diferencias:** la crítica es frecuente, franca, relativamente cómoda, y con un carácter constructivo. Hay poca evidencia de ataques personales. Todos tienen la libertad de expresar sus sentimientos e ideas, a la vez que parecen saber cómo se sienten los demás respecto a cualquier tema que se esté discutiendo. Además, se trata con esfuerzo de resolver las diferencias que afectan el objetivo del grupo

**14. Enfrentamiento y comunicación abierta de los conflictos:** siempre deben tratar de resolver los conflictos enfrentándolos tan pronto éstos se plantean, con una comunicación sincera

### Planes de aprendizaje y formación permanentes

**15. Revisión constante:** el equipo tiene que estar consciente de sus propias operaciones. Con frecuencia se detiene para ver cómo lo está haciendo o qué puede estar interfiriendo su operación. Sea lo que sea (algún aspecto del procedimiento o de la conducta de un miembro), se discute abiertamente hasta encontrar la solución.

**16. Aprendizaje individual y grupal:** es necesario para los equipos de alto desempeño desaprender lo previamente incorporado que no genera valor y aprender continuamente, para así estimular la formación permanente que permita el crecimiento profesional, tanto de las personas en particular, como del equipo en general.

### Liderazgo

**17. Liderazgo participativo:** esta postura sugiere que los equipos de alto desempeño pueden no tener figuras de liderazgo, ya que todos asumen esa función en la medida en que están motivados con su labor, proyectando esa actitud en el resto de los miembros. De este modo, no habría un líder claro, sino más bien, todos desempeñarían esa función.

**18. Liderazgo situacional:** otros autores piensan que el liderazgo en los equipos de alto desempeño cambia en relación con la circunstancia. Diferentes miembros, dependiendo de sus conocimientos o experiencia, asumen este rol. Hay poca evidencia de una lucha por el poder.

**19. Liderazgo directivo:** los líderes aquí deben ser los entrenadores del grupo, ya que el buen liderazgo hace posible que los empleados realicen su trabajo con orgullo. Son los líderes los que tienen un mayor conocimiento y experiencia, por lo tanto esto les permite dirigir.

# Características de los equipos de alto desempeño (4/4)

## Toma de decisiones

**20. Seguridad e iniciativa:** en un equipo de alto desempeño los individuos se sienten seguros de las decisiones que toman y que les parecen apropiadas, porque cada uno de ellos entiende el por qué de la decisión. Esto fomenta la iniciativa y a la vez una base más sólida para la toma de decisiones, a la vez de mantener un esfuerzo coordinado y directo.

**21. Consenso:** la mayor parte de las decisiones se toman por consenso, en el cual la mayoría están dispuestos a adherirse. Hay poca tendencia que los individuos que no estén de acuerdo con la decisión, mantengan su oposición en privado y así permitan que un aparente consenso oculte el verdadero desacuerdo

## Comunicación eficaz

**22. Comunicación para facilitar la gestión:** la comunicación es la facilidad para el tráfico de ideas, conceptos, sentimientos y experiencias. Cualquier barrera en ella entorpece la acción efectiva del equipo y obstaculiza el proceso de auto-maduración que se produce cuando el equipo logra percibirse como una red de comunicación

**23. Tendencia a comunicar lo importante e ignorar lo irrelevante:** hay una fuerte motivación por parte de cada miembro para comunicar al equipo amplia y francamente toda la información relevante y de valor para la actividad del grupo. Los miembros también procuran evitar comunicar la información que no es importante.

**24. Comunicación para ejercer influencia:** en un grupo de alto desempeño existen firmes motivaciones para intentar ejercer influencia sobre otros miembros y también para aceptar la influencia de ellos.

# Características de los equipos de alto desempeño (4/4)

## 5.8. Valores y creencias comunes

**25. Cohesión entre los miembros:** independientemente de la diversidad necesaria de ideas, estilos, edades, pensamientos, etc., para que un equipo sea bueno es necesario que tenga vinculado al propósito o meta común sentido por el equipo, una cultura, con valores y creencias compartidas, los que le aportan la necesaria cohesión e integración a los miembros del equipo.

**26. Como mecanismo de regulación social:** estos valores y creencias comunes determinan las actitudes y reglas de comportamiento, de modo que operan como un mecanismo de control social.

## 5.9. Relaciones con el medio (interno y externo)

**27. Capacidad para discriminar la realidad del equipo:** los equipos de alto desempeño deben tener la habilidad para percibir discriminadamente y buscar información confiable que permita interpretar correctamente las propiedades reales del medio externo e interno, especialmente aquellas que son importante para el funcionamiento efectivo del grupo.

**28. Adaptabilidad:** es muy importante para estos equipos poder resolver adecuadamente problemas relacionados con las exigencias cambiantes del medio externo e interno. Ellos deben responder de un modo flexible y asertivo, anticipándose a las dificultades, es decir, siendo proactivos y teniendo habilidades para elaborar e implementar acciones estratégicas y adaptativas.

## 5.10. Importancia de los resultados y del reconocimiento a los miembros del equipo

**29. Tener óptimos resultados:** es necesario establecer indicadores de gestión que permitan medir la eficacia de los resultados obtenidos, para verificar si los logros propuestos se han ido cumpliendo.

**30. Reconocimiento:** éste es clave para la motivación, al igual que el reto o el desafío. El equipo debe ser reconocido por su esfuerzo y por sus resultados. Es necesario que los miembros del equipo vayan obteniendo retroalimentación sobre el resultado del trabajo realizado por el equipo. Esta retroalimentación permitirá rectificar cuando se detecte que no se está en la dirección correcta. El reconocimiento tiene 2 niveles claves:

- El orgullo y la satisfacción por la meta cumplida. Los resultados son el mejor tónico para la construcción y mantención de equipos de alto desempeño.
- La compensación económica equivalente al logro de resultados y la contribución a las ganancias de la empresa. Cada día son más las organizaciones que implantan sistemas de incentivo variable a nivel grupal, pues entienden que es básico para mantener y potenciar el desempeño excelente, y para alinear a las personas con sus organizaciones.

# Las cinco disfunciones de un equipo de trabajo

"Construir un equipo cohesionado es difícil, pero no complicado. La sencillez es clave. En teoría es sencillo, pero en la práctica requiere disciplina y perseverancia para no caer en alguna de las cinco disfunciones que puede impedir a un equipo llegar a altas cotas en la consecución de resultados."

Voy a describir brevemente las cinco disfunciones y su solución y el papel que juega el líder.

## 1. Ausencia de confianza:

La confianza es la seguridad que tienen los miembros del equipo de que las intenciones de sus compañeros son buenas. Dentro del grupo no hace falta ser protector ni cauteloso.

Solución: Buscar la aportación más significativa de cada uno y su área de mejora.

Papel del líder: Demostrar su propia vulnerabilidad. Arriesgar a perder la cara ante el equipo, porque en esto hay que ser sincero, no fingir. Crear un ambiente donde no se pena la vulnerabilidad.

## 2. Temor al conflicto:

Las grandes relaciones requieren conflictos productivos para crecer. Pero en el trabajo suele ser tabú. Afrontar los conflictos ahorra tiempo. Los acalorados debates se libran sin resentimientos

Solución: Reconocer que el conflicto es productivo. Tener valor para sacar a la mesa asuntos sensibles. En el momento álgido, subrayar la importancia de lo que se está haciendo.

Papel del líder: Evitar ser "superprotector" para que no se perjudique a nadie. Debe permitir que la solución surja con naturalidad, aunque sea a través de la confusión, y parezca que no está actuando como líder.

## 3. Falta de compromiso:

El compromiso depende de la claridad y la aceptación. Se escuchan todas las opciones, pero todos apoyan la decisión que haya tomado el grupo.

Solución: Revisar las decisiones clave adoptadas al final de un encuentro. Establecer fechas límite para las decisiones y su respeto con disciplina. Aclarar el peor escenario de la decisión tomada.

Papel del líder: Debe sentirse cómodo ante la idea de que se haya tomado una decisión equivocada. Tiene que presionar para que se examinen los asuntos y se tomen decisiones. No valorar en exceso el consenso.

## 4. Falta de responsabilidad:

Responsabilidad es la disposición de los miembros a pedir cuenta por los desempeños y conductas.

Solución: Publicar las metas que tiene el grupo y el resto de la compañía, explicar brevemente las directrices de como debe comportarse cada uno. Revisiones sencillas y regulares del avance y seguimiento.

Papel del líder: Alentar y permitir que el equipo sirva de principal mecanismo de exigencia. Evitar ser la única fuente de disciplina, pero saber que es el árbitro final.

## 5. Falta de atención a los resultados:

Tendencia a ocuparse de algo distinto a las metas colectivas. Desprestarse de la contribución al equipo.

Solución: Declarar públicamente el éxito que se pretende y vincular las recompensas a logros específicos.

Papel del líder: Establece la pauta con su propio compromiso. Ser desinteresado y objetivo en recompensas y reconocimientos.

No es lo mismo un grupo de personas que trabajan juntas que un equipo de alto rendimiento. Cuando hay un equipo de alto rendimiento se identifica porque se confía en la labor del resto tanto como el de uno mismo, se participa en conflictos comprometiéndose con decisiones conjuntas, centrándose en conseguir logros colectivos.

# John Maxwell: Las 20 Leyes para lograr equipos de alto desempeño.

## 1. La Ley del Querer y Poder

Los equipos deben estar formados por personas que quieran y puedan lograr los resultados deseados. Si alguien del equipo puede pero no quiere, hay que enfrentarlo a retos y motivarlo. Si alguien quiere pero no puede, hay que capacitarlo, formarlo. Si aún así no se logran los resultados, entonces hay que tomar decisiones y quizá transferirlos a otros equipos u a otra organización. Sobra decir que lo mismo aplica para quienes no quieren ni pueden.

El mundo empresarial de hoy está demasiado competitivo y no podemos darnos el lujo de tener gente en la nómina que no quiera y/o no pueda hacer su trabajo. Por otra parte, es muy importante reconocer, premiar y **promover a aquellos que sí quieren y pueden, y no dar "por hecho" su trabajo.**

## 2. La Ley del Permiso

Además de tener jugadores que quieran y puedan, hay una tercera dimensión: se les debe permitir hacer lo que se necesita para lograr los resultados. He visto que en algunas organizaciones hay personas muy proactivas, con excelentes ideas, pero que no las pueden llevar a cabo porque **–por burocracia o por ego de los líderes–** no se les permite hacerlo.

Esto desmotiva a las personas valiosas y muchas veces las lleva a buscar otras opciones laborales en donde sí valoren sus contribuciones.

## 3. La Ley del Significado

Si no se da un sentido de valor a lo colectivo, las personas no trabajarán en equipo y tratarán de hacer las cosas solos.

Las personas buscarán ser reconocidas individualmente, ya sea por el tamaño de su ego, su nivel de inseguridad o por su temperamento... pero el número UNO es un número demasiado pequeño para lograr la grandeza, debemos darle sentido al **"Nosotros" por encima del "Yo"**.

## 4. La Ley del Bosque

El objetivo global debe ser más importante que el individual. Los miembros de un equipo deben subordinar sus roles e intereses personales a la visión grupal. No hay que perder la visión del bosque por los árboles, ni irse por las ramas. Hay que aprender a ver el bosque y los árboles al mismo tiempo.

Por ello debemos **contratar a los jugadores adecuados**, darles los recursos necesarios, facilitar la comunicación y practicar las estrategias del juego que les permitan aprovechar las ventajas del bosque y no perderse en él.

## 5. La Ley del Nicho

Todos los jugadores deben estar en el lugar en donde agreguen más valor. Esencialmente, cuando cada miembro del equipo está en el lugar adecuado, todos se benefician. Para colocar a las personas en los lugares adecuados y apoyarlas a que usen al máximo su talento y potencial, necesita conocer bien a cada persona, así como la situación del equipo.

**Evalúa y elabora un mapa de las habilidades**, perfil, fortalezas, debilidades, inteligencia emocional, rol, visión y potencial de cada miembro del equipo y tome decisiones con base al mismo.

## 6. La Ley del Monte Everest

Mientras más grande el reto, mayor es la necesidad de trabajo en equipo. El tipo de reto determina el tipo de equipo que se requiere: nuevos retos requieren de equipos creativos; retos cambiantes requieren de equipos rápidos y flexibles; retos para escalar cambios tan grandes como el Everest requieren de equipos experimentados que tomen decisiones, sepan solucionar problemas y apoyen a aquellos que necesitan mayor dirección, coaching y responsabilidad.

El líder también debe ser flexible y estar dispuesto a añadir y/o cambiar miembros del equipo para afrontar los retos del momento, así como **eliminar a quienes son ineficientes** y/o problemáticos.

## 7. La Ley de la Cadena

La fuerza del equipo está en juego y puede romperse por su eslabón más débil. Si permitimos que un **eslabón débil** permanezca como parte de la cadena, debemos estar dispuestos a pagar el precio de una posible ruptura.

Cuando los demás miembros identifican al débil y tienen que ayudarlo siempre para que no sea cuello de botella, empiezan a enojarse con él, se vuelven menos eficientes y empiezan a cuestionar la fortaleza y la habilidad del líder para tomar decisiones.

## 8. La Ley del Catalizador

Los equipos ganadores son aquellos que logran que las cosas sucedan. Dentro de los mismos debe haber catalizadores, es decir, personas naturalmente creativas, intuitivas, apasionadas, talentosas, comunicativas que tomen la iniciativa y hagan lo necesario para lograr los resultados, siendo responsables, leales y generosas.

Por lo menos debe haber un catalizador en cada equipo, para movilizar la energía de todos.

## 9. La Ley de la Brújula

Un equipo que sabe hacia dónde va y por qué, que tenga una visión clara, compartida, entendida por todos, se enfoca y energiza. Los equipos deben establecer su visión, alineándola a la visión organizacional, y procurar que sea una visión **SMART: (Simple, Medible, Alcanzable, Retadora y con un Tiempo)** y apelar tanto a la mente como al corazón de cada uno de sus miembros.

La visión debe tomar en cuenta también la historia, estrategia y valores del grupo, haciéndose preguntas como: ¿nuestras estrategias ayudan a que la visión se logre? ¿Nuestro sistema de reconocimiento está alineado a la visión? ¿Podemos capitalizar sobre experiencias del pasado? ¿La visión se traduce a objetivos de corto plazo? ¿Asumimos todos la responsabilidad del éxito o fracaso en el logro de la visión?, entre otras.

## 10. La Ley de la Manzana Podrida

Todos sabemos que una manzana podrida arruina todo el pastel. Lo mismo en los equipos: una persona que no haga lo que debe de hacer, o con una mala actitud afecta el resultado de todos. Por ello hay que estar muy conscientes de nuestra propia actitud y tomar acción ante las malas actitudes de los demás.

## 11. La Ley de la co-responsabilidad

Los miembros de un equipo deben apoyarse mutuamente. Cada quien debe **hacer su trabajo con calidad y ser co-responsable**, tanto de los éxitos como de los errores. Cada uno debe tener muy claro su rol para lograr los resultados y hacerse preguntas como: ¿Apoyo a los demás? ¿Acepto mis errores? ¿Confronto constructivamente los errores de los demás? ¿Mis compañeros pueden contar conmigo?

## 12. La Ley del Compromiso

Si no hay un compromiso real por parte de los miembros del equipo, no se logra todo su potencial. Hay que pagar el precio, sacrificar algunas cosas –como el tiempo- y no ser egoístas para lograr el éxito del equipo como tal.

## 13. La Ley del Substituto

Los buenos equipos siempre tienen sustitutos. Estos son miembros activos del equipo que pueden tomar el lugar de otro si este –por cualquier razón- falta. He observado en algunas organizaciones que la operación se para o se hace mucho más lenta cuando una persona falta al trabajo y esto se debe prevenir y evitar. La clave para sacar el mayor provecho de esta ley es buscar la **mejora continua del equipo**.

## 14. La Ley de la Identidad

Es esencial **"tener la camiseta puesta"** y conocer a fondo qué significa la marca para la cual trabajamos. Hay que demostrar que conocemos y vivimos valores compartidos. Recuerda que los valores que elijas actuar son los que van a atraer al tipo de personas que necesitas. Los valores, la misión y la visión deben ser continuamente reforzados a todos los niveles de la organización y permear a todos los equipos. Esto es lo que llamamos **"mercadeo interno"** de la marca.

## 15. La Ley de la Comunicación

La comunicación es la base del trabajo de equipo. Los equipos de alto desempeño se hablan y escuchan continuamente en todas direcciones: del líder al colaborador y viceversa, entre colaboradores, con los demás equipos, de forma consistente, con claridad y cortesía. Las personas pueden no estar de acuerdo y eso es válido, siempre y cuando lo hablen. Hay que establecer en los equipos la regla de hablar con y no hablar de.

## 16. La Ley del Líder

El factor que hace la diferencia entre dos equipos talentosos es el liderazgo. Un buen líder es aquel que logra desarrollar a los miembros de su equipo y busca que cada quien haga lo que tiene que hacer de la mejor manera posible.

El líder debe estar presente, ser visible por su equipo y debe ser una persona respetada. Él debe permitir que otros asuman el liderazgo si la situación así lo requiere. El líder debe dar oportunidades de desarrollo a la gente con más habilidad, experiencia y productividad y tomar decisiones en torno a la gente menos productiva.

## 17. La Ley de la Motivación

Cuando las personas del equipo están motivadas, pueden realizar su trabajo y resolver problemas de mejor manera. **La motivación ayuda a superar obstáculos.** Hay que celebrar los éxitos y reconocer a las personas por los mismos.

Como bien dice Nietzsche: "Quien tiene un para qué siempre puede soportar un cómo"

## 18. La Ley del Equipo Completo

Para que un equipo funcione bien, es esencial tener habilidades y perfiles complementarios. Hablando de los roles dentro del equipo, deben cubrirse los 8 roles y tener por lo menos un representante de cada perfil de comunicación, para tener mayor posibilidad de ideas creativas e implementación.

## 19. La Ley de la Medición Continua

Para poder hacer ajustes a tiempo, el equipo debe saber en donde está en relación a sí mismo y a los resultados esperados. Para lo primero hay cuestionarios como el **Teamship Meter**.

Para lo 2º se recomienda tener un tablero de resultados para evaluar el desempeño del equipo en todo momento, esto es vital para tomar decisiones. Entre más visible esté este tablero, mejor. Recuerde que lo que no se mide no se cambia.

## 20. La Ley del Retorno de Inversión

Invertir en el desarrollo de los equipos vale la pena, pues si se hace de la manera adecuada, llevará a un buen retorno de inversión, a mayores innovaciones creativas y a mejorar el ambiente laboral. La pregunta obligada es ¿qué pasa si no lo hacemos? Hoy no nos podemos dar el lujo de desperdiciar nuestro Capital Humano.

# ...Y 2 HUEVOS DUROS

- CLAVES DE PRODUCTIVIDAD
- EL CAMBIO EN LOS GRUPOS: INTEGRACIÓN
- DISFUNCIONES Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

# Las Claves de productividad de los equipos pequeños

Cuando los equipos crecen, **la productividad individual disminuye**. De modo que lo que tu tienes en la cabeza cuando piensas en ampliar un equipo: “si con un equipo de 10 personas hago 100 cosas, con 20 debería poder hacer 200 cosas”, es falso. Esta regla de tres no es real. Además, en los equipos grandes, los costes de coordinación, de motivación y de comunicación aumentan exponencialmente. Hasta el punto que pueden convertirse en algo imposible de manejar.

## ¿Dónde está la magia de los pequeños equipos?

- 1. Son más emprendedores.** Este es el poder de dejar de lado las estructuras de empresa piramidales y dar rienda suelta a los pequeños equipos. Se transforman en núcleos de emprendimiento que encuentran maneras mucho más productivas de conseguir resultados.
- 2. Confían unos en los otros.** En un equipo pequeño es más fácil generar un clima que permita compartir ideas en confianza. Las ideas solo fluyen cuando confías en tus interlocutores y en un equipo reducido se genera el ambiente ideal. En los equipos grandes en cambio, donde las ideas se valoran muy poco, la creatividad y la innovación no afloran fácilmente.
- 3. Están dispuestos a sacrificarse por sus compañeros.** En los equipos pequeños, los compañeros no sólo están dispuestos a compartir información, también están dispuestos a sacrificarse por otro miembro del equipo. Cuando los equipos crecen las personas tienden a ser más individualistas y a preocuparse menos por lo que le sucede al compañero.
- 4. Se mueven más rápido.** Consensuar decisiones es mucho más fácil en los equipos pequeños. No hay que cuadrar 50 agendas para poder hablar unos minutos o hacer un *hangout*, y hay menos argumentos y malentendidos que en los grandes equipos. La ejecución de las decisiones no necesita esperar nunca una decisión de alguien externo al equipo. Todo los procesos son mucho más rápidos.
- 5. Son más especializados.** Hoy en día saber poco de muchas cosas tiene valor, a pesar de ello, aún tiene más valor saber mucho de una área muy específica. Los equipos pequeños pueden llegar a un alto nivel de especialización muy rápido. Conseguir este proceso en un equipo grande puede ser una verdadera odisea. Cuanto más pequeño el equipo, más ágil es el proceso de especialización.
- 6. Son más productivos.** En los grandes equipos mucha gente deja de actuar activamente y pasa a ser un sujeto pasivo. Un sujeto que solo espera órdenes y que gasta un tiempo que sería mucho más útil en otro proyecto. Creando pequeños equipos, consigues que todo el mundo gaste su tiempo y energía de un modo mucho más productivo.

## LOS GRUPOS Y EL CAMBIO

Son distintas las medidas que pueden aplicarse con el fin de promover el cambio en las organizaciones. Entre las principales estrategias de cambio que tienen como referencia a los grupos, podemos encontrar:

**-Implicación de los grupos existentes para afrontar resistencias al cambio.** Aparte de ciertas resistencias personales, existen otras muchas basadas en valores e intereses de grupos (intereses colectivos opuestos, coaliciones políticas, deseos de conservar amistades existentes, etc.). Cualquier intervención que se realice resultaría muy costosa o simplemente fracasaría si no toma en consideración estas resistencias, y trata de afrontarlas implicando de alguna forma al propio grupo interesado afectado.

**-Implicación de los grupos para promover el cambio.** El objetivo que se propone la dirección o los promotores del cambio es conseguir la colaboración del grupo para promover dicho cambio, modificando los comportamientos de sus integrantes. Para ello, es esencial la participación del grupo, bien de forma directa o por representación.

**-Implicación de líderes, a los que se le ofrece un papel clave en la decisión del cambio.** Se busca su consejo para llegar a una mejor decisión y su respaldo para lograr el cambio, lo que va a depender de su prestigio y poder. En el caso de que el líder sea consciente de que únicamente se busca su apoyo, la medida resultará contraproducente perdiendo la Dirección toda credibilidad.

**-Participación de los sujetos mediante comités y grupos de trabajo.** A través de los mismos se facilita la comunicación e implicación de las personas, lo que puede contribuir al cambio. A veces la dirección de estos comités es encomendada al líder del grupo que se opone al cambio, quien, no obstante, puede plantear posturas más equilibradas y realistas, y que por tanto, facilitan el proceso.

**-Aplicación de técnicas grupales:** Constituyen distintas medidas de intervención orientadas a la adquisición de nuevas habilidades y mejora del funcionamiento de los equipos.

## **SUGERENCIAS PARA LA INTEGRACION DE LOS GRUPOS**

- Reconocer la existencia de los grupos informales, tratar de entenderlos y aceptarlos.
- Analizar los posibles efectos que pueda tener la realización de cualquier acción sobre los sistemas informales.
- Identificar a los sujetos clave de los grupos informales y buscar su colaboración.
- Evitar que las actividades formales amenacen innecesariamente a las informales.
- Crear condiciones que favorezcan o regulen el desarrollo de relaciones informales
- Reconocer los distintos roles que los sujetos desempeñan en los diferentes grupos y en caso necesario entablar negociaciones de rol, que permitan adecuar dichos roles a la situación.
- Si se pretende que la organización sea más eficaz e innovadora resulta importante utilizar recursos de la estructura informal (Identificar a los sujetos claves y facilitar sus interacciones en la misma, aun cuando reduzcan el tiempo de sus ocupaciones formales).
- Integrar tanto como sea posible los intereses de los grupos informales y buscar la congruencia de objetivos con los de la organización.
- Permitir que la estructura informal resulte suficientemente fuerte como para servir de apoyo a la formal, pero no excesivamente como para resultar dominante.
- Conseguir una adecuada combinación, en la que el sistema formal se oriente de forma fundamental a la consecución de objetivos, y el sistema informal garantice la cohesión interna del grupo facilitando el trabajo en equipo.

# GESTION DE CONFLICTOS DE EQUIPOS

## **Paso 1: Describe tus intereses y qué es lo que quieres.**

Con tacto y de forma sensible describe tu percepción del problema y que es lo que desearías tu como resultado. Describe el conflicto de forma reducida y específica y no de forma amplia y global.

Define tus puntos de vista de forma tan resumida y específica como sea posible.  
Reconoce los objetivos legítimos de la otra persona como parte del reto a ser solucionado.  
Céntrate en una relación de cooperación con sentencias como "Creo que hablar sobre nuestra discusión es en los mejores intereses del equipo"  
Ten capacidad de escucha. Mira a la cara a la otra persona. Intenta estar callado cuando la otra persona esta utilizando su turno de palabra.  
Muestra que entiendes lo que la otra persona está diciendo parafraseando sus argumentos. Explicando o aclarando el texto para aclarar sus significado.

## **Paso 2: Describe tus sentimientos.**

Los sentimientos deben ser expresados ampliamente para que el problema se resuelva. Reconocer que los sentimientos de cualquier persona son validos es esencial para acercarnos a la negociación. Para negociar efectivamente tu tienes que tomar conciencia de tus sentimientos y expresarlos de forma constructiva.

## **Paso 3: Intercambia tus principales opiniones relativas al problema en cuestión.**

Es apropiado entender lo mejor posible las principales razones que ambas partes tienen para tomar sus posiciones:

Presenta tus razones y escucha las razones que expresa la otra parte. Manifiesta las principales razones que tu quieres y trabaja para entender las razones de la otra parte. Solo de esta manera podrás llegar a un entendimiento empático de la otra parte para alcanzar soluciones creativas win-win.  
Anima a la otra persona siendo flexible y proveyendo un buen grupo de soluciones.

## **Paso 4: Entiende la perspectiva de la otra persona.**

Clarificar las intenciones de la otra parte te puede ayudar a darte cuenta de si sus intenciones son las mismas que tus miedos. Asegúrate que entiendes ambas perspectivas. Algunos Tips para una escucha efectiva:

Establece contacto con los ojos.  
Evita el lenguaje negativo del cuerpo. (por ejemplo mirar continuamente el reloj)  
Practica la escucha activa usando frases que animen a solicitar más información. (por ejemplo, "¿puedes explicar un poco más sobre eso?", "dime más sobre eso")  
De forma frecuente confirma que entiendes lo que la otra persona te está comentando, asintiendo y confirmándolo.  
Usa el hábito nº 5 de [Stephen Covey en Highly Effective People](#): "Busca primero entender para luego ser entendido"

## **Paso 5: Genera opiniones para una ganancia mutua.**

Utiliza cualquier perspectiva para promover la generación de una solución nueva y creativa. No asumas que todas las partes ven el conflicto de la misma manera. Utiliza el brainstorming para generar al menos tres acuerdos o alternativas que se puedan trabajar antes de seleccionar una solución que podáis emplear conjuntamente. Usa las técnicas discutidas en los capítulos 5 y 6 para generar opciones.

## **Paso 6: Alcanza un acuerdo sabio.**

¿Tiene todo el mundo la misma oportunidad de beneficio?  
¿El compromiso alcanza las necesidades legítimas de todo el mundo en el equipo (o al menos de todas aquellas personas que están directamente afectadas en el conflicto)?  
¿Están balanceadas las ganancias y las pérdidas para todas las partes?

**Como resumen final** diremos que una vez que el objetivo esta completamente implementado deberemos ser capaces de gestionar objetivos medibles y establecer metas específicas.

Esto se puede llevar a cabo fácilmente, trabajando juntos para responder a la pregunta: "¿Cómo sabremos si hemos tenido éxito en la implementación de nuestra solución?"

# Las cinco disfunciones de un equipo de trabajo

"Construir un equipo cohesionado es difícil, pero no complicado. La sencillez es clave. En teoría es sencillo, pero en la práctica requiere disciplina y perseverancia para no caer en alguna de las cinco disfunciones que puede impedir a un equipo llegar a altas cotas en la consecución de resultados."

Voy a describir brevemente las cinco disfunciones y su solución y el papel que juega el líder.

## 1. Ausencia de confianza:

La confianza es la seguridad que tienen los miembros del equipo de que las intenciones de sus compañeros son buenas. Dentro del grupo no hace falta ser protector ni cauteloso.

Solución: Buscar la aportación más significativa de cada uno y su área de mejora.

Papel del líder: Demostrar su propia vulnerabilidad. Arriesgar a perder la cara ante el equipo, porque en esto hay que ser sincero, no fingir. Crear un ambiente donde no se pena la vulnerabilidad.

## 2. Temor al conflicto:

Las grandes relaciones requieren conflictos productivos para crecer. Pero en el trabajo suele ser tabú. Afrontar los conflictos ahorra tiempo. Los acalorados debates se libran sin resentimientos

Solución: Reconocer que el conflicto es productivo. Tener valor para sacar a la mesa asuntos sensibles. En el momento álgido, subrayar la importancia de lo que se está haciendo.

Papel del líder: Evitar ser "superprotector" para que no se perjudique a nadie. Debe permitir que la solución surja con naturalidad, aunque sea a través de la confusión, y parezca que no está actuando como líder.

## 3. Falta de compromiso:

El compromiso depende de la claridad y la aceptación. Se escuchan todas las opciones, pero todos apoyan la decisión que haya tomado el grupo.

Solución: Revisar las decisiones clave adoptadas al final de un encuentro. Establecer fechas límite para las decisiones y su respeto con disciplina. Aclarar el peor escenario de la decisión tomada.

Papel del líder: Debe sentirse cómodo ante la idea de que se haya tomado una decisión equivocada. Tiene que presionar para que se examinen los asuntos y se tomen decisiones. No valorar en exceso el consenso.

## 4. Falta de responsabilidad:

Responsabilidad es la disposición de los miembros a pedir cuenta por los desempeños y conductas.

Solución: Publicar las metas que tiene el grupo y el resto de la compañía, explicar brevemente las directrices de como debe comportarse cada uno. Revisiones sencillas y regulares del avance y seguimiento.

Papel del líder: Alentar y permitir que el equipo sirva de principal mecanismo de exigencia. Evitar ser la única fuente de disciplina, pero saber que es el árbitro final.

## 5. Falta de atención a los resultados:

Tendencia a ocuparse de algo distinto a las metas colectivas. Desprestarse de la contribución al equipo.

Solución: Declarar públicamente el éxito que se pretende y vincular las recompensas a logros específicos.

Papel del líder: Establece la pauta con su propio compromiso. Ser desinteresado y objetivo en recompensas y reconocimientos.

No es lo mismo un grupo de personas que trabajan juntas que un equipo de alto rendimiento. Cuando hay un equipo de alto rendimiento se identifica porque se confía en la labor del resto tanto como el de uno mismo, se participa en conflictos comprometiéndose con decisiones conjuntas, centrándose en conseguir logros colectivos.