



# GRANDES EQUIPOS

Este manual tiene el objetivo de servir de soporte y guía para la construcción y acompañamiento de grandes equipos, de equipos de alto rendimiento.

Dirigido a aquellos líderes que quieren extraer lo mejor de su equipo; sean Gerentes de empresa, Directores de RRHH o Líderes de equipo naturales, transversales o de proyecto.

Dirigido a aquellos líderes que quieren extraer lo mejor de su equipo



Alba Álvarez Rodríguez



Título: Grandes Equipos  
Escrito por Alba Álvarez Rodríguez

1ª Edición: Junio 2020

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización de Delegate Solutions S.L, la reproducción parcial o total de esta obra.



[delegate-solutions.com](https://delegate-solutions.com)

[info@delegate-solutions.com](mailto:info@delegate-solutions.com)

663 287 357

CAPÍTULO  
01

Introducción

CAPÍTULO  
02

¿Qué es un equipo de alto rendimiento?

CAPÍTULO  
03

Ingredientes para aumentar la eficacia y la sinergia del equipo

CAPÍTULO  
04

Metodología de trabajo en equipo Belbin

CAPÍTULO  
05

Disfunciones de un equipo

CAPÍTULO  
06

Toxinas en el equipo

CAPÍTULO  
07

Reuniones de equipo. El terreno de juego

CAPÍTULO  
08

Objetivos OKR

CAPÍTULO

# 01

## Introducción

Este manual tiene el objetivo de servir de soporte y guía para la construcción y acompañamiento de grandes equipos, de equipos de alto rendimiento.

Dirigido a aquellos líderes que quieren extraer lo mejor de su equipo; sean Gerentes de empresa, Directores de RRHH o Líderes de equipo naturales, transversales o de proyecto.

Toda la información contenida en este manual se basa en modelos probados y fundamentados. Así como en nuestra experiencia entrenando y asesorando equipos en los últimos 6 años.

Equipos de proyectos, equipos directivos, equipos transversales, consejos ... De sectores tan diversos como el sector médico, educativo, industrial, distribución ...

Grandes  
equipos

GRANDES EQUIPOS



No quisiera dedicar excesivas líneas a argumentar el valor del trabajo en equipo. Las últimas dos décadas nos lo han dejado claro a través de diferentes proyectos de investigación.

Sabemos que los equipos son la piedra angular sobre la que se sustenta la empresa de éxito del futuro. Con lo que las empresas, y sus líderes deben hacer un esfuerzo por garantizar que sus equipos son la unidad básica de rendimiento en la organización.

Los equipos rinden más que los individuos actuando solos, especialmente cuando la tarea requiere de habilidades, conocimientos y experiencias diferentes.



Todos podríamos argumentar las razones por las que el trabajo en equipo genera mejores resultados a muchos niveles.

Sin embargo, nos seguimos encontrando líderes y equipos que tienen dificultades, que no funcionan. Y es que como en muchas otras cuestiones, lo difícil es pasar de la teoría a la práctica.

Casi todos nosotros hemos sido educados y creemos en la responsabilidad individual. Hemos sido educados en nuestra infancia y en nuestra edad adulta en el individualismo.

Y quizás temamos perder nuestra individualidad, nuestro YO, dentro del equipo.

No es así, nuestra experiencia y la investigación confirman que un equipo fuerte es el mejor contexto para el desarrollo de habilidades.

Los grandes equipos son capaces de asegurar que todos los miembros pueden contribuir de forma clara y visible.

Soy consciente y creo importante dejar claro que los equipos no son la solución para todos los problemas.

Incluso cuando no funcionan bien pudiese parecer que traen más dificultades que beneficios.

Pero está claro que muchos de los retos que hoy tienen las empresas sólo serán resueltos si se hacen a través del equipo.

Con este manual me propongo ayudarte a conocer en profundidad lo que realmente significa trabajar en equipo, facilitarte herramientas para que puedas construir o reforzar tu equipo paso a paso y trasladarte información necesaria para que puedas resolver los problemas que estoy segura se darán en tu equipo.



*"Nunca dude de que un pequeño grupo de ciudadanos serios y comprometidos pueda cambiar el mundo.  
De hecho, siempre ha sido así"*

CAPÍTULO

# 02

## ¿Qué es un equipo de alto rendimiento?

Cuando leemos un libro que trata un tema tan práctico como lo es el trabajo en equipo pasamos por alto las definiciones teóricas y los fundamentos.

En esta ocasión voy a pedirte que hagas un esfuerzo por permanecer en este capítulo, ya que en este caso la definición de equipo es clave.

Grandes  
equipos

GRANDES EQUIPOS



Te voy a proponer que no la veas solamente como una definición sino como una guía sobre la que tendrás que poner disciplina si de verdad quieres lograr grandes resultados con tu equipo.

Existen multitud de definiciones de equipo, una por cada libro de management y liderazgo que tenemos en el mercado. A nosotros nos gusta especialmente esta definición porque es fruto de una investigación rigurosa realizada a través de Harvard:

*Un reducido número de personas con destrezas complementarias, comprometidos con un mismo propósito, con una serie de objetivos de rendimiento y con un enfoque compartido del cual se consideran mutuamente responsables*

Por nuestra parte nos gustaría sumar a esta definición algunas cuestiones que es necesario tener en cuenta para que un equipo sea efectivo:

La capacidad del equipo para mantener reuniones efectivas, su habilidad para funcionar como un sistema de aprendizaje, desarrollo de habilidades colectivas y el trabajo emocional del equipo.



### 1. Empezamos con la primera parte, con el tamaño del equipo.

Sabemos que un equipo de alto rendimiento se configura con un pequeño número de personas, un equipo realmente eficaz no debe superar las 7 u 8 personas.

A partir de este número el equipo comienza a subdividirse, empiezan a aparecer subequipos, o subgrupos y algunos miembros del equipo comienzan a comportarse como espectadores.

### 2. La siguiente clave para lograr un equipo realmente eficaz hace referencia a las habilidades de los individuos del equipo. El equipo debe poseer habilidades complementarias.

Cada persona aportará y contribuirá al equipo a través de unas fortalezas. Lo importante es que el equipo sea diverso y que cubra el espectro de habilidades necesarias.

En el capítulo dedicado a la metodología Belbin podrás conocer en profundidad cuáles son las habilidades que poseen los equipos de alto rendimiento.

Esta metodología nace de una investigación llevada a cabo en Henley durante más 10 años. Te aportará el conocimiento necesario para construir equipos diversos y equilibrados.

Y aunque profundizaremos en ello más adelante, me gustaría que en este punto te quedases con los tres tipos de habilidades que deberán estar presentes en tu equipo:

- **Habilidades técnicas**, evidentemente el equipo va a necesitar de personas especializadas en la función que realizan.



- **Habilidades de resolución de problemas y toma de decisiones**, el equipo va a necesitar personas capaces de evaluar las opciones y que tengan la valentía y el empuje para tomar decisiones.

- **Habilidades interpersonales**, un equipo no podrá lograr grandes resultados sin personas capaces de aportar críticas constructivas, dar feedback, apoyar a los compañeros, escuchar ...

No es habitual que nos encontremos con equipos perfectos. Es difícil encontrar un equipo con todas estas características. Pero lo que sí sabemos es que el equipo es uno de los mejores contextos para desarrollar competencias.

Con lo que, si tu equipo no es perfecto, no te preocupes... te aportaremos las herramientas y el conocimiento necesario para que llegue a serlo.

### 3. El propósito del equipo y los objetivos de rendimiento van unidos.

No nos hemos encontrado ningún verdadero equipo sin ambos ingredientes.

Los objetivos del equipo a corto plazo tienen que relacionarse directamente con el propósito general; en caso contrario el equipo se confunde, se pierde y ofrece un rendimiento mediocre.

Sólo existe un equipo si éste cuenta con una tarea colectiva que no puede realizarse por un grupo de personas que trabajan por separado.

Normalmente, los equipos que tienen un objetivo que les viene dado y con el que no se sienten para nada comprometidos, no lo hacen suyo.



Suelen ser objetivos que podrían conseguir con la suma individual de las diferentes aportaciones. No hablo de este tipo de objetivos.

Para que un equipo se sienta comprometido con el objetivo necesita hacerlo suyo, adaptarlo al propio equipo.

Además, es necesario que este objetivo no pueda ser conseguido simplemente sumando las aportaciones de cada uno.

Solo se dará compromiso si el equipo crea conjuntamente su propósito. Esto les dará identidad.

Evidentemente responderá a la petición concreta que se le haya hecho a este equipo. Pero el equipo debe hacerlo suyo. Debe hacer sentir a los miembros del equipo orgullo e inspiración.

Cómo decía, el propósito y los objetivos de rendimiento están totalmente conectados, pero son diferentes.

Una cosa es el propósito común, hacia dónde vamos y qué nos engancha y tira de nosotros y otra cosa son los objetivos de rendimiento.

Es importante que el equipo transforme la orientación general en objetivos específicos y medibles.

Estos objetivos aportan foco y evitan que el equipo se disperse en discusiones vacías.

Además, permiten que el equipo pueda medir sus avances y ayuda a que el grupo se centre en la tarea y se responsabilice de ella.

En este punto hemos considerado que es necesario que cuentes con alguna herramienta.



Te ampliaremos información en el capítulo sobre los objetivos OKR.

#### 4. ¿A qué hace referencia el enfoque?

El enfoque hace referencia a la necesidad del equipo de definir cómo van a trabajar juntos.

El equipo debe decidir conjuntamente y discutir sobre sus procesos de funcionamiento.

- ¿Cómo van a hacer para resolver los conflictos?
- ¿De qué manera se van a comunicar?
- ¿Cómo se hará el seguimiento de tareas?
- ¿Cuál va a ser el criterio para el reparto de trabajo?
- ¿Cómo quieren trabajar si las cosas se ponen difíciles?

Todos estos puntos configuran la alianza del equipo, las normas del equipo y, dada la importancia que tienen, también contarás con un capítulo específico.

#### 5. Para terminar con la definición de equipo debemos hablar de la responsabilidad mutua.

Ningún equipo se convierte en equipo hasta que se considera a sí mismo responsable como equipo. Hasta que las individualidades quedan por debajo de las necesidades u objetivos del equipo.

El equipo debe entender que todo lo que se da en el grupo es responsabilidad de todos, por lo que todo lo que pasa en el equipo debe ser tratado y resuelto por el equipo.



Por ejemplo:

- Si algún miembro del equipo no está comprometido es responsabilidad del grupo.
- Si se dan conflictos entre varios miembros del equipo es responsabilidad del grupo.
- Que una persona intervenga poco en las reuniones también lo es.

Como líder debes ser muy consciente de esto y ayudar a que tu equipo también lo sea. Todo lo que se da en el seno del equipo es responsabilidad de todos.

Para ayudarte en la reflexión de hasta dónde tu equipo se acerca al significado real de equipo me gustaría facilitarte algunas preguntas guía. Sería interesante que lo reflexionases en individual y junto a tu equipo.

*"Ninguno de nosotros es tan listo como todos nosotros"*  
(Ken Blanchard)



PREGUNTAS	SI	NO	TU REFLEXIÓN
<b>1) Un pequeño número de personas</b>			
¿Tu equipo puede reunirse fácilmente y con frecuencia?			
¿Podéis comunicaros fácilmente?			
¿Existen debates abiertos entre todos los miembros?			
¿Se necesitan más personas para lograr los objetivos?			
¿Es posible o necesario establecer subequipos?			
<b>2) Complementariedad de habilidades</b>			
¿Están presentes entre los miembros De tu equipo las tres categorías de habilidades?			
¿Los integrantes del equipo conocen las habilidades del resto del equipo?			
¿Existen vacíos o baja potencialidad en alguna de las habilidades?			



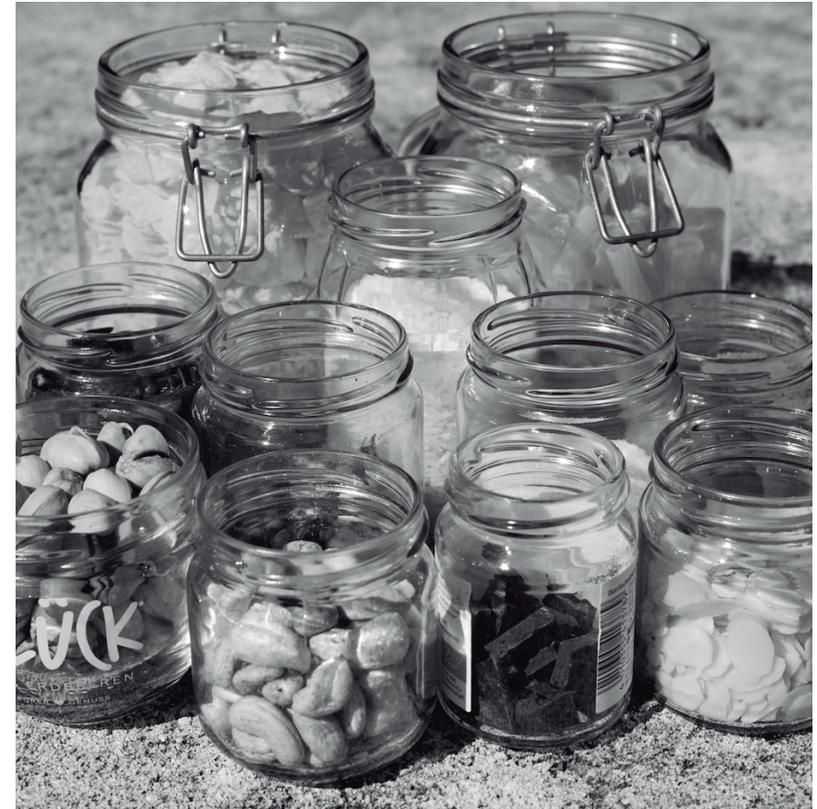
¿Hay compromiso por parte del equipo para apoyarse en el desarrollo - de habilidades?			
¿Pueden introducirse habilidades nuevas en el equipo?			
<b>3) Propósito común y con significado</b>			
¿El equipo conoce su propósito y puede enunciarlo de forma concreta?			
¿El equipo ha cocreado conjuntamente este objetivo?			
¿El equipo ha hecho suyo y defiende el propósito de cara al exterior?			
¿Es un propósito estimulante y con significado para el equipo?			
<b>4) Objetivos específicos</b>			
¿El equipo conoce su propósito y pueden enunciarlo de forma concreta?			
¿Son realistas y a la vez ambiciosos?			
¿Permiten pequeños éxitos?			



¿Son objeto de seguimiento por parte del equipo?			
¿El equipo pone en marcha acciones y estrategias para aquellos objetivos no logrados?			
<b>5) Enfoque de trabajo</b>			
¿El equipo ha definido un proceso de trabajo?			
¿El reparto de tareas se hace en base a las habilidades fortaleza de cada miembro?			
¿Existe un reparto de tareas equilibrado?			
¿El reparto de tareas se hace en base a las habilidades fortaleza de cada miembro?			
¿Existen vacíos o baja potencialidad en alguna de las habilidades?			
¿El equipo ha definido una metodología para sus reuniones?			
¿El equipo ha definido la manera en la que el grupo toma decisiones?			
¿El equipo hace un análisis de los logros y errores colectivamente?			



<b>6) Responsabilidad mutua</b>			
¿Se sienten todos los miembros responsables de los aciertos y los errores cometidos por el equipo?			
¿Existe la dinámica de resolver y poner sobre la mesa en colectivo los problemas y dificultades a los que se enfrenta un equipo?			
¿Se sienten todos los miembros responsables de todas las decisiones tomadas?			
¿Existe un acuerdo de confidencialidad en el equipo? ¿El equipo sabe lo que se puede contar y lo que no?			



*«El trabajo en equipo es el secreto que hace que gente común consiga resultados poco comunes»*

CAPÍTULO

# 03

## Ingredientes para incrementar la eficacia y la sinergia

Ya sabemos que lograr que un equipo trabaje de forma eficaz no es sencillo. La necesidad de contar con habilidades complementarias y maneras diferentes de pensar, actuar y comunicarse va a traer consigo irremediablemente fricciones, conflictos.

Lograr que el equipo trabaje de forma interdependiente y eficaz es un reto, pero se puede lograr.

Grandes equipos

GRANDES EQUIPOS



Ilgen y sus colaboradores, psicólogos y expertos en procesos grupales, investigaron en los años 70 cuáles eran los elementos determinantes del rendimiento de un equipo y diseñaron un modelo llamado IMOI, que es un acrónimo de estas palabras: Inputs, Mediators, Outputs y, de nuevo, Inputs.

Nos vamos a detener en la palabra Mediators o mediadores.

Ilgen y su equipo descubrieron que un equipo de alto rendimiento desarrollaba 3 mediadores emergentes, o digamos tres facilitadores e impulsores del éxito del equipo.

A continuación desarrollaremos en este y otros capítulos cada uno de estos mediadores, para que te asegures de facilitar que estén presentes en tu equipo ya que sin ellos un equipo no logrará desplegar todo su potencial.

Es más, aparecerán multitud de ineficiencias.

**a. El primero de los ingredientes o de los mediadores emergentes, como Ilgen y su equipo llamaban, es el de la confianza.**

Un equipo de alto rendimiento es el que es capaz de generar un sentimiento compartido de confianza.

Confianza entendida como aquel elemento que genera una sensación y una emoción de potencia, es decir, la creencia de que en este equipo podemos lograr los objetivos que nos proponemos juntos somos fuertes y capaces.



Y también, entendida como aquella sensación de seguridad. Una seguridad psicológica al percibir que puedo equivocarme, que puedo expresar libremente mi opinión, que mis aportaciones son escuchadas y valoradas.

En este equipo me siento protegido, me siento cuidado, y que si me equivoco me van a respetar y ayudar.

### **¿Qué es lo que podemos hacer para desarrollar la confianza de un equipo?.**

Ilgen nos propone esencialmente dos medidas. La primera es diseñar conjuntamente el propósito de ese equipo.

En el capítulo dedicado a la definición de equipo ya desarrollamos este punto.

El segundo movimiento es construir unas normas de manera conjunta.

Por la importancia de este punto hemos querido dedicarle un capítulo completo. Lo encontrarás más adelante.

Este es el primer mediador, que, además, es el primero porque el orden importa.

Efectivamente, no es posible alcanzar un alto rendimiento si en primer lugar los miembros de un equipo no desarrollan ese sentimiento de confianza.



Veremos también que otros modelos sitúan la confianza como la base de todo equipo.

Lógicamente ¿cómo un grupo de personas va a trabajar de forma eficaz y fluida si no confían en la potencia del propio grupo y no se sienten seguros para hablar, opinar o equivocarse?

### **b. El segundo mediador emergente son los métodos de trabajo.**

Diferentes estudios han demostrado que los equipos que obtienen mejor rendimiento, además, son capaces de hacer emerger este segundo mediador, que es el de los métodos de trabajo.

Una planificación eficiente tiene cuatro componentes:

**1.** La recogida de información pertinente para la tarea. Atendiendo a tres tipos de datos.

**1.1** Datos internos de la organización, datos a los que el equipo puede acceder mediante archivos o la intranet.

**1.2** Datos de autoridad; que se pueden recoger a través de bibliografía o consultando a personas con autoridad en la materia.

**1.3** Datos de investigación; están accesibles en publicaciones digitales de diferentes universidades.



2. Una tecnología adecuada para analizar y compartir los datos. Actualmente se hace indispensable que los equipos cuenten con una plataforma digital en la que puedan ordenar, compartir y acceder a la información.

También que les permita organizar y gestionar sus tareas.

3. Concretar objetivos específicos que permitan desarrollar las tareas.
4. Definir indicadores de seguimiento que les permitan evaluar los resultados, celebrar éxitos y re adaptar el plan si fuese necesario.

**c. El tercer mediador de un equipo emergente tiene que ver con el reparto de roles.**

Verás más contenido en relación a este mediador en el capítulo dedicado a la metodología BELBIN, pero, por sintetizar, este mediador tiene que ver con la memoria compartida que existe en el interior de un equipo de lo que cada persona aporta, en relación a sus conocimientos técnicos y habilidades.

Tiene que ver con el buen reparto de funciones y de tareas dentro de un equipo, con la capacidad que tiene cada miembro del grupo de expresar sus ideas y, por tanto, es el mediador que hace referencia a la aceptación de la diversidad.



La investigación concluía que lo importante para un equipo de alto rendimiento no es tanto la unidad de pensamiento sino la sinergia en la acción.

Así que fíjate cómo, teniendo en cuenta también este mediador, puedes desarrollar algunas prioridades diferentes en el ámbito de la selección, de la cooperación y de la gente que trabaja en tu equipo, porque, a menudo, nos encontramos compañías que lo que buscan es más unidad de pensamiento y no tanto la sinergia de la acción, y esto reduce por tanto su rendimiento y la capacidad de innovar.

Me gustaría proponerte que hagas una reunión de equipo para trabajar sobre cada uno de los 3 mediadores emergentes necesarios para desarrollar un equipo de alto rendimiento.

Para poder trabajar alguno de ellos como ya te avanzamos es importante que continúes con el libro.





*"Una persona puede no ser perfecta, pero un equipo si puede serlo"*

CAPÍTULO

# 04

## Metología de trabajo en equipo Belbin

Como comentamos en el capítulo dedicado a la definición de equipo, uno de los requisitos más importantes para que un equipo logre desplegar todo su potencial es la diversidad de habilidades y el enfoque en las fortalezas de cada uno de los miembros del equipo.

Pues bien, la metodología Belbin aúna a la perfección ambos conceptos, por eso queremos que la conozcas en profundidad a través de este capítulo.

Grandes equipos



## Y ¿Cómo nace esta metodología?

Permíteme que para responderte a esta pregunta, te haga otra: ¿Te has preguntado alguna vez por qué algunos equipos parecen funcionar bien y otros fracasan?

Esta fue la pregunta que inició la investigación del Dr. Meredith Belbin y su equipo. Durante una década observaron a múltiples equipos con el fin de descubrir el motivo de las diferencias que hacían que unos equipos fueran excelentes y otros fracasasen.

Buscaban descubrir las dinámicas de funcionamiento de los equipos para conocer si los problemas que aparecían se podían predecir y evitar. También trataban de conocer cómo se podían resolver estos problemas.

Para trasladarte la validez y fiabilidad de la metodología creo que es importante que hablemos de cómo se llevó a cabo esta investigación.

Durante nueve años se estudiaron equipos directivos internacionales. Cada participante completaba una serie de cuestionarios psicométricos para evaluar características de personalidad y comportamiento y poder valorar con precisión su efecto sobre el equipo.

También se utilizó como base para la medición a Bales. Bales fue pionero en el desarrollo de métodos sistemáticos de grupos de observación y medición de los procesos de interacción de los individuos dentro de los grupos. La atención se centraba en la observación y anotación sistemática de los comportamientos que cada individuo mostraba dentro del equipo. Cada 30 segundos un observador registraba comportamientos hasta lograr definir tras una década de observación diferentes tipos de patrones de comportamiento.



## Bien y ¿qué es esto de rol de equipo?

Un Rol de Equipo se define como: “Una tendencia a comportarse, contribuir e interrelacionarse con los demás de una determinada manera.”

Se descubrió que las personas mostraban distintos Roles de Equipo y con distintos grados de intensidad. Unos roles eran más visibles que otros pero la investigación descubrió la necesidad de la presencia de todos ellos para que el equipo funcionase realmente bien.

**LA CLAVE ESTA EN EL EQUILIBRIO:** Los equipos realmente eficaces, los equipos exitosos fueron los equipos que contaban con DIVERSIDAD. Diversidad entendida como la presencia de diferentes roles de comportamiento. En concreto 9 Roles. Un equipo sólo funcionará realmente si en él están presentes las fortalezas, las contribuciones de estos 9 roles.

Otra idea rectora de la metodología es el enfoque en fortalezas. Belbin propone potenciar las fortalezas de cada persona para que aporten su mejor versión al equipo.

Todos contamos con fortalezas (roles que destacan sobre el resto), habilidades que podemos desarrollar (roles que tienen un nivel de desarrollo medio) y debilidades (roles con muy poco desarrollo y que nos será muy complicado desarrollar).

Y en este sentido la metodología Belbin es contundente; busca resolver “tus debilidades” o roles bajos complementándote con otra u otras personas dentro del equipo. Miembros del equipo que puedan aportar aquello en lo que tienes más dificultades.

Con lo que tu tarea como líder es descubrir y potenciar los roles de cada miembro del equipo. Y construir un equipo equilibrado.



Antes de continuar y profundizar en cada uno de los roles vamos a aclarar otro punto importante. Cuando hablamos de los roles de equipo no nos referimos a roles funcionales. También es importante señalar que la metodología Belbin se basa en comportamiento en el entorno organizacional, en conducta observable. No hablamos de personalidad aunque evidentemente todo comportamiento está influido por la personalidad, además de otros factores.

### **Y ahora sí ... ¿Te gustaría conocer en profundidad Los roles de equipo?**

De cada Rol veremos su contribución; lo que aporta positivo al equipo, su debilidad permitida y su debilidad no permitida.

Me imagino que necesitarás que te aclare que es esto de la debilidad permitida y no permitida. Pues bien, este es uno de los conceptos más potentes de esta metodología. Este concepto, cuando es conocido y compartido por el equipo genera tal comprensión sobre los comportamientos del resto de miembros del equipo que las fricciones y posibles conflictos que se dan en el seno del equipo se reducen y/o desaparecen.

La debilidad permitida son aquellos comportamientos asociados a cada rol que pueden generar cierto malestar en el equipo y sin embargo son permitidos por que están asociados directamente a las fortalezas de la persona.

Trataré de explicártelo con un ejemplo: Si yo tengo alto el rol de Cerebro (CE) aportaré creatividad, ideas nuevas, seré capaz de resolver problemas complejos. Pero ligado a esta fortaleza esta mi debilidad permitida; como cerebro actuaré despistada, no me fijaré en los detalles y quizá me comunique de forma abstracta o desordenada.



El término permitida lleva implícito que cada rol debe aceptar esas debilidades y ser consciente de que es muy posible que emerja.

Este proceso de aceptación supone una gran liberación porque comprendemos mejor nuestra forma de actuar.

Y en el contexto del equipo sucede lo mismo, la debilidad permitida asociada a cada rol (a las fortalezas de cada miembro) es conocido por el resto del equipo, y aceptado. De ahí a que se genere un salto en la comprensión y aceptación del equipo en torno a los comportamientos de personas diferentes.

Cada miembro entiende que aunque no le guste un determinado comportamiento de un compañero esto está asociado a una fortaleza que aporta mucho valor.

Lo que si debemos tener claro es que debemos cuidar que la debilidad permitida no esté demasiado presente; es decir, que la persona contribuya desde su fortaleza y no desde su debilidad.

El concepto de debilidad NO permitida hace referencia a los comportamientos que hacen daño al equipo y que no deben ser aceptados por el resto de miembros del equipo y por su puesto tampoco por uno mismo.

Si el rol Cerebro es mi rol alto debería estar atenta a cuando aparece mi debilidad no permitida (la debilidad no permitida del cerebro es que se enfada cuando no le compran la idea) y el equipo me alertará y no permitirá que aparezca este comportamiento.

Ahora vamos a pasar a definir cada uno de los roles de equipo.



### 1. Cerebro CE (Rol mental)

Los cerebros son innovadores e inventores y son muy creativos.

Aportan las bases y las ideas que dan lugar a mayores desarrollos.

Generalmente prefieren trabajar solos, a una cierta distancia del resto de los miembros del equipo, comportamiento muy asociado a los roles mentales.

Tienen gran imaginación y a menudo trabajando de manera muy poco ortodoxa.

No les gusta seguir las reglas. Lo que tiene lógica ya que su creatividad se podría ver constreñida por normas y reglas. Tienden a ser introvertidos y reaccionan de forma desmesurada ante las críticas y alabanzas.

Sus ideas pueden ser a menudo radicales y con una falta de efecto práctico.

Son independientes, listos y originales.

#### ¿Y cuál es su Debilidad permitida?

Pues que ignora los incidentes, no se fija en los detalles.

Muchas veces estará demasiado absorto en sus pensamientos como para comunicarse de forma eficaz.

Le costará trasladar las ideas que tiene en mente. Por eso necesitará cerca otro rol que le de una visión práctica a las ideas.



#### ¿Y su debilidad no permitida?

Pues se molesta cuando no se aceptan sus ideas. Tiene un fuerte sentido de la propiedad de las ideas.

#### ¿Cuáles diríamos que son las funciones de un cerebro?

La función principal de un Cerebro es generar nuevas proposiciones y resolver problemas difíciles.

Generalmente se les necesita en las fases iniciales de un proyecto o cuando un proyecto determinado no progresa.

Son muy buenos desbloqueando, ya que suelen aportar esa visión diferente, esa idea rompedora que permite el avance.

Los Cerebros normalmente destacan cómo fundadores de empresas o como creadores de nuevos productos.





## 2. Investigador de recursos IR (Rol social)

Son entusiastas y más extrovertidos que la mayoría de las personas.

Son muy comunicativos, tanto con gente de dentro de la compañía como de fuera. De hecho, necesitan salir fuera y necesitan hacer contactos.

Son negociadores por naturaleza y hábiles indagando nuevas oportunidades y desarrollando contactos.

Aunque ellos mismos no generan gran cantidad de ideas originales.

Son muy buenos a la hora de captar las ideas de otras personas y desarrollarlas.

Como su propio nombre indica, son personas con la cualidad de detectar lo que es útil y lo que se puede hacer. De hecho saben buscar la manera de encontrar el recurso que necesitan.

Generalmente son bien aceptados debido a su naturaleza extrovertida.

Los IR son de carácter relajado, con un fuerte sentido inquisitivo y capacidad para detectar las posibilidades en cualquier asunto nuevo.

### ¿Cuál es su debilidad permitida?

Pues pueden ser demasiado optimistas y pierden el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido.



La monotonía y las fases de implementación de los proyectos les pueden aburrir.

### ¿Y la no permitida?

Pues que por ese relajo y su tendencia a olvidarse de algunos temas dañe al cliente. No cumpla.

### ¿Cuáles son las funciones del IR?

Los IR son buenos indagando e informando sobre ideas, desarrollos o recursos que se encuentran fuera del grupo.

Son las mejores personas para establecer contactos externos y llevar a cabo cualquier negociación.

Tienen la habilidad de tener repuestas espontáneas para cualquier cuestión y para obtener información de otras personas.





### 3. Monitor evaluador ME (Rol mental)

Les caracteriza su seriedad, su prudencia.

Tienen un fuerte autocontrol para no entusiasmarse demasiado.

Son lentos a la hora de tomar decisiones ya que prefieren pensar las cosas detenidamente.

Generalmente tienen gran capacidad crítica y gran habilidad para emitir juicios razonados teniendo en cuenta todos los factores.

Son muy analíticos.

Un buen Monitor Evaluador rara vez se equivoca.

Es el rol que cuestiona las ideas, y que lleva al equipo a la reflexión.

No es un rol muy comunicativo, habla poco.

Poseen gran ecuanimidad. Y tiene una gran capacidad para definir estrategias. Son grandes estrategas.

Es el rol que cuestiona las ideas, y que lleva al equipo a la reflexión.

#### ¿Cuál es su debilidad permitida?

Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros y puede ser excesivamente crítico.

#### ¿Y la no permitida?

Cuando su crítica es excesiva llegando a comportarse de forma cínica.



Cuestionan absolutamente todo.

#### ¿Y las funciones?

Los Monitores Evaluadores están muy bien capacitados para analizar problemas y evaluar ideas y sugerencias.

Son muy buenos sopesando los pros y los contras de las diferentes opciones.

Los Monitores Evaluadores pueden dar la impresión de ser sosos, aburridos e incluso extremadamente críticos ante los desconocidos.

Mucha gente se sorprende de que puedan llegar a ser directivos.

No obstante, muchos Monitores Evaluadores ocupan puestos estratégicos y prosperan desempeñando altos cargos.

En algunos trabajos, el éxito o el fracaso depende de un número relativamente pequeño de decisiones importantes. Este es el contexto perfecto para un Monitor Evaluador.





#### 4. Coordinador CO (Rol social)

La cualidad más característica de los Coordinadores es su habilidad para conseguir que otras personas trabajen en pro de objetivos compartidos.

Maduros, confiados y seguros de sí mismos, están siempre dispuestos a delegar.

Saben como hacerlo, delegan de forma muy eficaz ya que saben detectar muy bien cual es la fortaleza o el talento de cada persona.

Poseen una perspectiva amplia de las cosas.

Esta perspectiva le permite ver el avance del resto de personas hacia el objetivo y delegar o reorganizar si el equipo lo necesita para lograr sus objetivos.

Suelen ser personas que generan respeto. Son buenos conversando, saben manejar el lenguaje

#### ¿Su debilidad permitida?

Se le puede percibir como manipulador. Se descarga de trabajo personal.

#### ¿Y la no permitida?

A veces puede ser que se ponga medallas que no le corresponden.



#### ¿Y las funciones del coordinador?

Los Coordinadores son buenos a la hora de dirigir grupos formados por gente con distintas habilidades y diferentes características personales.

Trabajan mejor cuando tratan con compañeros de su mismo o parecido rango que cuando dirigen a colaboradores de rango inferior.

Su lema podría ser "consultar con control". Generalmente creen que hay que enfrentarse a los problemas de manera calmada.

En algunas empresas los Coordinadores suelen tener tendencia a chocar con los Impulsores, debido a sus diferentes estilos a la hora de dirigir.





## 5. Impulsor IS (Rol de acción)

### ¿Qué caracteriza a los impulsores?

Son personas altamente motivadas, con gran cantidad de energía nerviosa y gran necesidad de conseguir nuevos logros.

Están muy orientados al reto, a la acción.

Generalmente son agresivos, extrovertidos y poseen una gran iniciativa.

A los Impulsores les gusta retar a los demás y su máxima preocupación es ganar.

Les gusta dirigir y empujar a otros a la acción.

Si existen obstáculos, encontrarán la manera de superarlos.

Son obstinados y asertivos.

Pueden comportarse de manera desmesurada ante decepciones o frustraciones.

Los Impulsores son bastante insensibles, les gusta discutir y pueden mostrar cierta falta de empatía hacia los demás.

Es el rol de equipo más competitivo.

### ¿Cuál es la debilidad permitida de este rol?

Es Propenso a provocar y puede ofender los sentimientos de la gente.



## ¿Y la no permitida?

Le cuesta desbloquearse cuando algo le ha enfadado, le cuesta salir del enfado.

Los Impulsores generalmente son buenos directivos porque son capaces de provocar la acción y prosperar bajo presión.

Son excelentes inyectando vitalidad al grupo y muy útiles cuando surgen complicaciones políticas pueden reducir el ritmo de trabajo.

Los Impulsores tienden a estar por encima de este tipo de situaciones.

Tienen gran capacidad y orientación al cambio, harán lo que sea necesario hacer, no les importa tomar decisiones difíciles.

Habitualmente tratan de imponer una determinada forma de operar.

Son probablemente los miembros más eficaces del equipo a la hora de que las cosas sucedan.





## 6. Cohesionador CH (Rol social)

Los Cohesionadores son los miembros que más apoyan al grupo.

Son dulces, sociables y se preocupan mucho por los demás.

Son perfiles muy adaptables tanto a los cambios de contexto como a personas diferentes.

Tienen gran capacidad perceptiva, saben identificar como están el resto de miembros del equipo.

Muestran gran diplomacia y capacidad de escucha.

### ¿Cuál es la debilidad permitida del cohesionador?

Puede ser indeciso y evita a toda costa las confrontaciones.

### ¿La no permitida?

Pues que no se moje en situaciones cruciales.

### ¿Y qué funciones realiza muy bien el cohesionador?

El papel de los Cohesionadores es prevenir que surjan problemas interpersonales entre los miembros del equipo y, por tanto, permitir que todos ellos contribuyan de manera efectiva.

Facilita el buen clima en el equipo.

Como no les gustan los enfrentamientos, harán todo lo posible para evitarlos.



La diplomacia y la habilidad perceptiva de los Cohesionadores crea un clima muy valorado particularmente en culturas donde la probabilidad de que surjan conflictos es alta.

Los Cohesionadores que son directivos no suponen una amenaza para nadie y por lo tanto son muy bien aceptados.

Cuando los cohesionadores están presentes la moral de los miembros del equipo es más alta y todos ellos cooperan más y mejor.





## 7. Implementador IP (Rol de acción)

Los Implementadores tienen un sentido común muy práctico y son muy disciplinados.

Apoyan el trabajo duro y se enfrentan a los problemas de un modo sistemático. Necesitan y aportan estructura.

Tienen gran capacidad de planificar, de organizar lo que ha de hacerse.

Son personas ordenadas y con la capacidad de hacer lo que sea necesario hacer.

Trabajan duro y de forma sistemática.

Son leales y comprometidas con la compañía.

Son perfiles que tienden a permanecer tiempo en las organizaciones.

Su mentalidad práctica le permite transformar las ideas y conceptos en acciones concretas.

A veces, pueden carecer de espontaneidad y mostrar signos de rigidez.

### ¿Cuál es su debilidad permitida?

Puede mostrarse Inflexible en cierta medida y es lento en responder a lo nuevo.

Implantación de lo nuevo.



### ¿Y la debilidad no permitida?

Pues que sea un bloqueo para el cambio. Que su rigidez afecte a la innovación dentro del equipo.

### ¿Y qué funciones realiza muy bien el implementador?

Los Implementadores son muy útiles en una empresa debido a su confiabilidad y a su capacidad de llevar la teoría a la práctica.

Son muy eficientes y saben diferenciar lo que es factible y relevante hacer.

Los buenos Implementadores a menudo alcanzan altos puestos de dirección debido a su habilidad como organizadores y a su capacidad para enfrentarse a las tareas necesarias.

Su compromiso y capacidad de trabajo también les ayuda.





## 8. Finalizador FI (Rol de acción)

Los Finalizadores tienen gran capacidad para terminar cualquier trabajo a la vez que prestan gran atención a los detalles.

Generalmente no comenzarán nada que no puedan acabar.

Su ansiedad interna les motiva, aunque externamente tienen la apariencia de tranquilos.

Son introvertidos y no requieren que los demás les estimulen o incentiven.

Los Finalizadores pueden ser intolerantes con quienes trabajan de manera relajada. No les gusta delegar y prefieren resolver todas las tareas ellos mismos.

### ¿Cuál es su debilidad permitida?

Pues que tiende a preocuparse excesivamente y son muy reacios a delegar.

### ¿Y la no permitida?

Que su necesidad de perfección se dé en situaciones que más que aportar pueden dañar al equipo.

Los Finalizadores son extremadamente necesarios cuando las tareas requieren un alto grado de concentración y exactitud.

A la hora de dirigir sobresalen por los altos resultados a los que aspiran y por su preocupación por la precisión, los detalles y el seguimiento exhaustivo de todas las tareas.



## 9. Especialista ES (Rol mental)

Los Especialistas son personas muy entregadas a su trabajo que se vanaglorian de poseer y adquirir habilidades técnicas y conocimientos especializados. Sus prioridades se centran en mantener un alto nivel profesional y en promover y defender su área de trabajo.

Aunque están muy orgullosos de su campo de trabajo, generalmente muestran una falta de interés hacia el de los demás. El Especialista se convierte en experto debido a su compromiso con una materia muy determinada. Existen muy pocas personas que tengan esa tenacidad o las aptitudes necesarias para convertirse en Especialistas de primera clase.

### ¿Cuál es su debilidad permitida?

El especialista contribuye sólo en áreas muy limitadas y a veces se exhibe en tecnicismos.

### ¿La no permitida?

La no permitida es que aporte solamente en aquello que corresponde a su área de especialización.

### ¿Y cuáles son las funciones de un especialista?

Los Especialistas juegan un papel indispensable en algunos equipos, ya que proporcionan las habilidades especiales en las cuales se basa el servicio o producto ofrecido por la organización.

Como directivos, suponen un apoyo porque conocen el área en que trabajan mejor que nadie; generalmente se les puede tener en cuenta a la hora de tomar decisiones basadas en un profundo conocimiento y experiencia.



Es importante entender que lo que hemos visto son caricaturas de cada rol y que cada persona va a poseer varios de estos roles que combinados harán que se comporte de una manera determinada.

Es esta combinación de roles la que nos hace genuinos y diferentes.

Recuerda... todos poseemos algunos roles fuertes, otros que podemos desarrollar y otros con los que debemos hacer un duelo. Estos son nuestros roles más bajos.

Desarrollar estos roles nos requeriría de demasiada energía y tiempo. En este caso lo que debemos hacer es trabajar cerca de alguien que pueda complementarnos en estos roles.

Ahora ya conoces en profundidad todos los roles de equipo. Para identificar tu perfil de roles Belbin puedes realizar tu evaluación.

Obtendrás un informe muy completo que te ayudará a gestionar mejor tu desempeño. Y te permitirá además tomar decisiones sobre tu carrera profesional.

Para acceder al informe puedes ponerte en contacto con nosotros [info@delegate-solutions.com](mailto:info@delegate-solutions.com)

También es muy interesante que conozcas los roles de equipo predominantes en los miembros de tu equipo.

Te ayudará a comprender mejor sus necesidades, a conocer aquellas tareas que se les darán mejor y aquellas habilidades que les va a resultar más difícil desarrollar.

Recuerda ... lo que hace que un equipo funcione realmente bien es la existencia de la diversidad.



*"El trabajo en equipo no es una virtud, es una elección"*

CAPÍTULO

# 05

## Las disfunciones de un equipo

En esta capítulo me gustaría hablar del modelo Patrick Lencioni. Las 5 disfunciones de un equipo.

Este modelo identifica y clasifica las dificultades y los errores que más impacto tienen en los equipos. Y te servirá tanto para identificar por dónde empezar a trabajar con tu equipo como para saber qué hacer en cada caso.

Grandes  
equipos

GRANDES EQUIPOS



El orden el que se presentan las diferentes disfunciones tiene sentido ya que la presencia de la primera disfunción provoca que aparezca la segunda. Esta hace que emerja la tercera y así sucesivamente.

Te presentaré las 5 disfunciones y después profundizaremos en cada una de ellas.

### 1. La ausencia de confianza.

Esto surge de la falta de disposición para ser vulnerables en el grupo. Los miembros del equipo que no están dispuestos a abrirse ante los otros, a la hora de aceptar sus errores o sus propias debilidades.

El fracaso a la hora de construir la confianza es muy perjudicial porque propicia la segunda disfunción.

### 2. El temor al conflicto.

Los equipos que carecen de confianza son incapaces de debatir abiertamente, sin frenos y con pasión. Sucede por el contrario que conversan de forma velada y con exceso de prudencia.

Y la ausencia de conflicto refuerza la tercera disfunción.

### 3. La falta de compromiso.

Los miembros de un equipo que no dan sus opiniones, que no debaten abiertamente difícilmente aceptarán las decisiones y se comprometerán con ellas. Y si lo hacen será para aparentar consenso en las reuniones.



Esta falta de compromiso y aceptación va a llevar a los miembros de un equipo a desarrollar la cuarta disfunción.

#### 4. La evitación de responsabilidades.

Y la ausencia de compromiso mutuo con las responsabilidades emerge un ambiente en el que es fácil que se dé la quinta disfunción.

#### 5. La falta de atención a los resultados

Esta disfunción se da cuando los miembros del equipo anteponen sus necesidades individuales sobre las metas colectivas del equipo.

Y así es como se interrelacionan todas las disfunciones. Si un equipo permite que se dé una sola de estas disfunciones el resto irán apareciendo y el equipo vivirá múltiples conflictos e ineficacias.





### 1. Vamos a comenzar por la confianza.

La confianza es la base de un equipo cohesionado y que funciona. Sin ella el trabajo en equipo es imposible. Hablamos de ella con anterioridad.

La confianza hace referencia a la seguridad que tienen los miembros del equipo sobre las intenciones de sus compañeros. Confianza que les hace sentir que no hay motivo para estar continuamente protegiéndose.

Los miembros del equipo tienen que sentirse cómodos mostrándose vulnerables unos con otros y tienen que tener la seguridad que sus vulnerabilidades no serán utilizadas contra ellos.

Cuando hablo de vulnerabilidades me refiero a:

- debilidades.
- errores en las relaciones personales.
- fallos.
- el hecho de pedir ayuda cuando uno lo necesita.

Lograr confianza desde el trabajo de la vulnerabilidad no es fácil porque tendemos a la competitividad y a proteger nuestra imagen, queremos proyectarnos como seres que no fallan. Es una respuesta muy humana, ya que nos protegemos de un posible rechazo del grupo.

Sin embargo es absolutamente necesario ya que la falta de libertad y la dificultad para mostrarnos tal y como somos hacen que desperdiciemos muchísimo tiempo y energía controlando la conducta y las interacciones con otros. Bloqueando muchos otros comportamientos que nos permitirían aportar gran valor al equipo.



### ¿Qué debemos fomentar en el equipo para lograr esta confianza?

Los equipos en los que hay confianza:

- Admiten debilidades y errores.
- Piden ayuda.
- Aceptan preguntas y aportaciones sobre las áreas de las que son responsables.
- Dan a cada uno el beneficio de la duda antes de llegar a conclusiones negativas.
- Se arriesgan a ofrecer intercambio de impresiones.
- Aprecian e indagan las capacidades y experiencias de los demás.
- Dedicar tiempo y energía a asuntos importantes, no a luchas de poder.
- Ofrecen y aceptan disculpas sin vacilar.
- Propician las reuniones y otras oportunidades para trabajar juntos.





## 2. Pasemos al siguiente peldaño. El temor al conflicto.

Todas las relaciones que perduran en el tiempo necesitan de conflictos productivos. Desgraciadamente, el conflicto es asunto tabú en muchas situaciones, especialmente en el trabajo. Es importante distinguir entre conflicto de ideas y productivo y la lucha destructiva de poder. El conflicto productivo se limita al debate en torno a conceptos e ideas y evita enfocarse en cuestiones personales.

Los equipos que se entregan al conflicto productivo saben que su único propósito es producir la mejor solución posible en el menor tiempo posible.

Irónicamente, los equipos que evitan el conflicto para no herir los sentimientos de sus compañeros terminan generando una tensión muy difícil entre ellos. Además de provocar ineficiencias y de llevar al equipo tomar malas decisiones.

El conflicto saludable ahorra tiempo, evita que se vuelva una y otra vez al mismo tema.

### ¿Qué comportamientos tiene un equipo que evita los conflictos?

- Tienen reuniones aburridas.
- Crean un ambiente en el que abunda la lucha por el poder y los ataques personales.
- Ignoran temas polémicos que son decisivos para el éxito del equipo.

No se interesan por las opiniones del resto de miembros del equipo.



Por el contrario, los equipos que no temen los conflictos:

- Tienen reuniones animadas e interesantes.
- Extraen y explotan ideas de todos los miembros del equipo.
- Resuelven rápidamente problemas concretos.
- Minimizan la lucha por el poder.
- Ponen sobre la mesa, para discutirlos, temas decisivos

Y tú ¿Qué puedes hacer cómo líder para evitar que se de esta disfunción o resolverla?

Pues como líder debes ser valiente y poner sobre la mesa asuntos complicados.

También debes extraer los temas y conflictos latentes estos son lo que están por debajo de la mesa y todos conocéis. También debes ser capaz de indagar cuando algún tema sensible se queda sin resolver.

Te recomiendo que cuando el equipo esté tratando un conflicto y percibas que se están dando ciertas tensiones les recuerdes que lo que están haciendo es necesario y muy útil para el equipo.

Por favor, evita interrumpir al equipo cuando se dan desacuerdos.

Demuestra serenidad y ayuda a tu equipo a resolver el conflicto dialogando y construyendo soluciones.

## 3. La falta de compromiso

Las dos grandes causas de la falta de compromiso son la necesidad de consenso y la dificultad para aceptar la incertidumbre.

**Con respecto al consenso:**

La acción más importante que cómo líder debes realizar es ser el primero en mostrar estos comportamientos, ser el primero en mostrarte vulnerable.

El equipo debe ser capaz de buscar alternativas para la toma de decisiones. El consenso además de generar falta de compromiso genera una serie de dinámicas que bloquea la libre comunicación, la creatividad, el pensamiento crítico ...

Para resolverlo el equipo puede decidir diferentes fórmulas para tomar decisiones y aceptar que van a salir adelante aunque no haya consenso.

Y en este punto puede ser útil preguntar al equipo: ¿Hay alguien que realmente se vea incapaz de acompañar esta decisión?

Date cuenta que el planteamiento de la pregunta está pensado para encontrar verdaderas resistencias y no tanto una simple oposición. Te aseguro que plantear la cuestión de esta manera evitará que el equipo pierda tiempo en discusiones vacías.

**Y con respecto a la incertidumbre:**

Es necesario que el equipo sea consciente de que ha de comprometerse a pesar de no estar seguros de que la decisión tomada es la correcta.

Y aunque la información con la que cuentan no sea todo lo completa que les gustaría. Es útil que el equipo comprenda que muchas veces la peor decisión es no tomar decisiones.

Bien, ¿ y cómo podemos identificar a un equipo con falta de compromiso?.

**¿Qué podemos observar?**

- Crea ambigüedades acerca de la dirección a seguir y las prioridades.
- Ve escaparse oportunidades debido al excesivo análisis y la innecesaria postergación.
- Alimenta el temor al fracaso.
- Vuelve una y otra vez a las mismas discusiones y decisiones.

**¿Y el equipo comprometido?**

Un equipo que se compromete:

- Crea claridad en la dirección a seguir y en las prioridades, las revisan habitualmente y públicamente.
- Logra que los miembros del equipo trabajen en torno a objetivos comunes.
- Desarrolla la capacidad de aprender de los errores.
- Aprovecha las oportunidades antes que los competidores.
- Cambia de dirección sin vacilaciones ni culpas.

Para ayudarte a resolver esta disfunción te proponemos lo siguiente:

Asegúrate que al finalizar una reunión de equipo se repasan las decisiones que se han tomado.



Es importante también aclarar que decisiones son confidenciales y cuáles no.

El equipo debe también asegurarse de poner fechas límite a las decisiones tomadas y si es necesario, fijar etapas intermedias de seguimiento, por supuesto con fecha.

En tu papel cómo líder debes ser la primera en demostrar que se puede tomar una decisión sin estar totalmente seguro del resultado.

#### **4. Abordemos ahora la disfunción número 4. La evitación de responsabilidades.**

La esencia de esta disfunción es la falta de disposición de los miembros del equipo para tolerar la incomodidad que implica pedir explicaciones a un compañero sobre su conducta o sus prioridades. A esto se suma una tendencia general en el equipo de evitar conversaciones difíciles.

Los miembros de equipos a veces dudan y se retraen si tienen que pedir cuentas a un compañero o corregir una conducta perjudicial para el grupo. Normalmente esto se da porque temen dañar la relación personal.

Y curiosamente, este tipo de conductas provocan que la relación se deteriore, ya que los miembros del equipo empiezan a resentirse unos con otros por no estar a la altura de las expectativas del grupo.

Los buenos equipos se hacen responsables mutuamente y demuestran que se respetan unos a otros, manteniendo las expectativas en un alto nivel.



#### **¿Y qué podemos observar en un equipo donde está presente esta disfunción?**

Existe resentimiento entre miembros que tienen diferentes estándares de rendimiento

- Alienta la mediocridad, el equipo se conforma
- No cumple con las fechas límite
- Pone en el líder todo el peso de la disciplina

#### **¿Y en un equipo que no evita las responsabilidades? ¿Qué observamos?**

- Asegura que quienes no rinden adecuadamente recibirán ciertas presiones para mejorar a la vez que reciben el apoyo para hacerlo
- Identifican rápidamente los problemas
- Establecen respeto entre sus miembros, al ser igualitario el reparto de tareas y el nivel de exigencia
- Evita la excesiva burocracia en torno a la gestión del rendimiento

Para ayudar a tu equipo a resolver esta disfunción te proponemos lo siguiente:

Realiza un trabajo con tu equipo para clarificar y definir lo que necesita lograr el equipo, definir las estrategias y las tareas que cuelgan de esas estrategias.



Te recomiendo que el reparto de tareas se haga en base a las fortalezas de cada miembro y no en base a sus áreas de responsabilidad.

Está comprobado que la eficacia y la calidad del resultado de una tarea es mucho mayor cuando podemos utilizar nuestras fortalezas.

También es muy recomendable que el equipo haga seguimiento de sus avances y objetivos.

Y que el documento que se utilice para este seguimiento sea sencillo, se comparta públicamente y se revise en equipo.

Cuando pongas en marcha la revisión y seguimiento de tareas es importante que evites que el equipo señale y culpe al que no cumple. Que deposite toda la responsabilidad en el individuo.

No quiero confundirte, es importante que los miembros del equipo sean capaces de exigirse unos a otros, pero también es de vital importancia que el mensaje sea: Si alguien falla, el equipo falla.

También te recomiendo que crees las condiciones para que el equipo debata y opine abiertamente sobre cómo se ven con respecto a su rendimiento.

### **5. Ahora pasamos a trabajar sobre la quinta disfunción. La falta de atención a los resultados.**

Nos encontramos muchos equipos en los que sus miembros se ocupan de algo diferente a los objetivos colectivos.



Ponen por delante sus objetivos individuales, que es dónde realmente dedican tiempo, recursos y energía; y dejan en un segundo plano los del equipo.

Para aclararte este punto vamos a detallar que observamos en equipos que no atienden a los resultados.

- El equipo se estanca, no crece.
- Muy pocas veces gana a sus competidores.
- Pierde empleados orientados al logro.
- Alimenta que sus empleados se enfoquen en sus propias carreras y metas individuales.
- Se distrae fácilmente.

Como líder debes dejar clara tu conducta reconociendo públicamente a aquellos miembros que se centran en el resultado colectivo.

Provoca una competitividad de equipo, no individual.

Por supuesto debes ser el primero que demuestra enfoque en el objetivo colectivo y demostrar al equipo que lo colectivo está por encima de tus intereses y necesidades individuales.

Ya hemos recorrido la pirámide completa de disfunciones de un equipo.





CAPÍTULO

# 06

## Toxinas en el equipo

Grandes equipos

Todo equipo va a pasar por dificultades, por momentos críticos, por discusiones que van a provocar que aparezca lo mejor y lo peor de cada persona.

Aparecerán conductas que pueden dañar las relaciones y provocar que el equipo se desenfoque de la tarea. El clima del grupo puede pasar a ser tenso y difícil de gestionar.

*"A veces lo más importante es escuchar lo que no se dice"*



John Gottman psicólogo norteamericano desarrolló esta teoría tras trabajar e investigar durante años las relaciones de pareja.

Fue capaz de extraer los 4 tipos de comportamiento que cuando se dan predicen la ruptura o fractura de una relación.

Su trabajo ha servido como base para el trabajo de reparación y anticipación de conflictos en el entorno laboral.

Gottman denominó a los cuatro tipos de conductas que emergen en situaciones complejas y/o de estrés «los cuatro jinetes del apocalipsis».

Estas cuatro conductas desprenden toxicidad en su entorno precisamente porque generan gran incomodidad y normalmente hacen que los receptores de este tipo de comportamientos respondan a su vez con otro de los cuatro jinetes.

Estos tóxicos son la Culpa, la Defensa, el Blindaje y el Desdén. Todas las personas echamos mano de ellos en algún momento u otro.

Aún así todos tenemos nuestro “jinete favorito”, solemos acceder a uno de ellos con más asiduidad.

Pasamos a detallar cada una de ellas y cómo actúa.



### 1. La Culpa:

La persona que utiliza esta toxina suele mostrarla en forma de crítica, hacia algo o alguien. La persona responsabiliza a su entorno de sus dificultades o problemas.

### 2. La Defensa:

La defensa es la otra cara de la moneda de la crítica. Cuando esta toxina se activa en la persona, esta toma una posición de víctima y muestra continuamente una actitud defensiva orientado su discurso hacia la autojustificación.

### 3. El Blindaje:

Esta toxina se muestra con una desconexión total. La persona se muestra ausente, distante ... y deja de participar en el equipo. En vez de hacer público su malestar con palabras lo proyecta dejando ver que ya “no juega”.

### 4. El Desdén:

El desdén o el desprecio suele aparecer escondido en la ironía. Se utiliza el sarcasmo, gestos irrespetuosos con el fin de atacar al grupo. o a la otra persona.

Todas ellas emiten toxicidad y como ha reflejado la investigación dañan al equipo. Dificultan la comunicación y merman la capacidad del equipo para resolver problemas.

A veces aparecen solas, es decir, la persona activa una de estas toxinas. Pero no es extraño ver como alguien puede pasar de una a otra.



De igual manera, cada equipo suele responder con una toxina común.

El grupo adquiere patrones de comportamiento asociados a una toxina en particular. Y al igual que en la persona es posible que el pase de una a otra toxina hasta que quiebra totalmente la posibilidad de comunicarse de manera generativa.

El equipo debe ser capaz de aceptar que el que se den estas toxinas forma parte de las relaciones humanas, si bien es indispensable generar estrategias que nos sirvan de alerta y antídoto para estas toxinas. Procurando soluciones más creativas a los conflictos.

La toxicidad no desaparecerá nunca. El gran reto pues es reducir al máximo sus efectos dañinos.

Para ello es recomendable que el equipo defina y decida conjuntamente que antídotos utilizar. He aquí algunos:

### **Antídotos**

Un buen antídoto para la culpa es que la persona que emite la toxina sea capaz de pedir una demanda concreta al receptor de esta toxina.

Que entrene la habilidad de pedir lo que concretamente necesita en vez de culpar a otros.

Un antídoto para el tóxico de la defensa es utilizar "el 2%". La persona que utiliza esta toxina debe ser capaz de aceptar y ponerse en la situación de que el otro puede tener al menos un 2% de verdad en su argumentación. Se trata de buscar puntos comunes con el otro.



Cuando alguien está en blindaje sabemos que la persona se está protegiendo de algo que puede dañarle.

Es importante respetarlo y con delicadeza y prudencia ir poco a poco indagando que hay debajo de esa reacción. Es importante proyectarle a la persona nuestra intención de querer comprender.

Con el desdén es importante hacerlo visible, no dejar que pase. Y ayudar a que el emisor del desdén comunique lo que quiere decir (lo que hay bajo ese desdén) de una manera más constructiva.

Cuando algo me duele o me molesta es por que es algo importante para mí. Detrás del enfado hay algo que es de valor para mí.

Si conseguimos tratarlo de esta manera rescataremos y comenzaremos a reconocer y descubrir lo valioso de los miembros del equipo y del grupo en su conjunto.





*"No es nuestra inteligencia sino nuestro trabajo lo que nos hace fuertes"*

CAPÍTULO

# 07

## Reuniones de equipo. El terreno de juego

¿Sabías que casi el 15% de nuestro tiempo de trabajo estamos en reuniones?.

Hay compañías que dedican más del 30% del tiempo a sus reuniones, reuniones dónde preparan sus reuniones. El coste que supone es altísimo. Más aún cuando muchos empleados afirman que la mayoría de sus reuniones son improductivas y frustrantes.

Grandes  
equipos



Por otro lado, mejorar la calidad de las reuniones supone una gran oportunidad para las empresas. No sólo en cuanto al ahorro de recursos, sino con respecto a la calidad de las relaciones del equipo y la eficacia de sus decisiones.

De las reuniones de las que hablaremos son reuniones en las que se toman decisiones, no hablamos de reuniones informativas, en las que un ponente expone y el resto escuchan o a lo sumo tienen un espacio para preguntar. Hablamos de equipos que deciden.

El primer punto importante es que el equipo se grabe la idea de que una reunión sin toma de decisiones es una reunión ineficaz. Quizá en este momento estés pensando que hay muchas decisiones que requieren de tiempo y de gran cantidad de información. Y si, estoy contigo; pero esto no debe ser una excusa para que hasta los temas más sencillos deban ser resueltos en varias reuniones infinitas y desgastantes.

La peor decisión es aquella que no se toma, o la que llega tarde a causa del excesivo análisis.

Y en la línea de buscar la máxima eficacia en nuestras reuniones no podemos esperar que sea el líder quien desempeñe todos los roles y tareas asociadas de las reuniones de alto rendimiento.

Resulta entonces de enorme utilidad plantearse la delegación de una gran mayoría de los procesos de la reunión a cada uno de los participantes.

Este es el objetivo principal del proceso que hemos denominado proceso de "reuniones delegadas". Que se basa en las investigaciones de Alain Cardon y otros colegas.



Esta herramienta cobra en la actualidad una mayor relevancia en el marco de un nuevo contexto, donde las reuniones son cada vez más virtuales. Ha sido objeto de experimentación y desarrollo desde hace más de quince años en el seno de numerosos equipos multiculturales, en varios países y en sectores de actividad muy diversos.

La única función que un líder de equipo no puede delegar es justamente la suya propia, la de la persona que se responsabiliza de las decisiones.

Implícita o explícitamente, la persona que toma las decisiones es responsable de todas las decisiones tomadas por su equipo y por cada uno de sus miembros.

De este principio deriva el hecho de que, si bien la persona que toma las decisiones de un equipo no toma explícitamente todas las decisiones, continúa siendo igualmente la única responsable de los efectos de tales decisiones. Por ello, es importante, si procede, que esa persona pueda validar todas las decisiones delegadas a su equipo.

Este teorema de validación implícita supone que la persona que toma las decisiones sea inmediatamente informada de todas las decisiones, formalmente delegadas o no, por el equipo que dirige.

Habida cuenta de esta necesidad del líder del equipo de estar enfocado en la calidad de la toma de decisiones, ha de estar en posición de delegar todas las demás funciones de gestión de una reunión.

Imagina entonces una reunión donde la persona que la lidera está enfocada sólo al contenido. A la pertinencia de las decisiones tomadas, a destilar las prioridades más importantes.



**¿Te imaginas una reunión que lideras donde sólo estás a esto y no al tiempo, el acta, la energía o los conflictos que se dan sutilmente en las reuniones?**

Estas funciones o roles que vamos a delegar, y que vamos a desarrollar con mayor detalle a continuación, son las siguientes:

El participante, el rol de facilitador de la reunión, el que presiona la toma de decisiones, quien marca el tiempo y el observador de la reunión.

### **1. Rol de PARTICIPANTE**

La primera función delegada por excelencia a todos es la de participante.

Cada persona en la reunión, el líder incluido, es participante, porque puede y debe aportar su punto de vista personal, su conocimiento y experiencia en cada debate, en cada asunto.

Esta función es, por ello, más operativa que funcional, está más centrada en el contenido que en los procesos.

Por tanto, resulta útil tomar como punto de partida que a cada persona en un equipo se le exige formar parte de él y para ello ha de expresar sus opiniones y compartir información y conocimientos sobre todos los temas tratados, tanto si es como si no experto en la materia, responsable o usuario del mismo.

Esta responsabilidad de equipo es la que manda sobre el resto de los roles. La reunión está al servicio de un objetivo de progreso, no del propio proceso de reunión.



### **2. El rol de FACILITADOR**

La función de la persona facilitadora es la de garantizar la gestión de la energía del equipo durante la reunión.

La mejor metáfora para este rol es la de quien dirige una orquesta conduciendo la expresión de una banda musical.

El facilitador, al igual que el director de orquesta, debería situarse frente al grupo más que formar parte del mismo, permanecer de pie en lugar de sentado y hacer uso de los gestos, los movimientos y las expresiones corporales para impartir un buen ritmo de trabajo.

Los movimientos de su “batuta”, una mirada de barrido, determinados gestos, acercándose a algunas personas, alejándose de otras, el uso con buen criterio de una pizarra, son algunas técnicas que permiten impartir una cadencia correcta de la energía colectiva centrada en el trabajo.

A la persona facilitadora le preocupa la concentración sobre el asunto en el que se está trabajando, sobre la partitura preparada.

Se asegura de que la interacción entre los participantes sea fluida, que las interrupciones sean limitadas y que cada uno «en su lugar», respete la participación de los otros.

Naturalmente, el facilitador debe, asimismo, asumir su función de participante, reaccionando y proponiendo sus ideas personales, sin embargo, sin implicarse demasiado en el contenido ni hacer más que los demás.

En este caso, el director de orquesta está, en primera instancia, al servicio de la orquesta.



### 3. El rol de la persona que presiona para LA TOMA DE DECISIONES

Este rol consiste en provocar constante y activamente la toma de decisión y a continuación dejar constancia por escrito de las decisiones adoptadas por el equipo.

Provocar decisiones consiste en presionar estratégica y regularmente al grupo para que formulen frases que involucren acción tras la reunión.

Para ilustrar este rol, las intervenciones de quien presiona la toma de decisiones son, por ejemplo:

- "¿llegamos a una decisión?".
- "¿podemos formular esto como una decisión?".
- "¿no es el momento de tomar una decisión?".
- "¿cambiamos de tema sin haber tomado una decisión!" .

La persona que presiona para la toma de decisiones se asegura asimismo de que las decisiones del equipo se formulen claramente y sean medibles, que se definan los plazos y que se nombre a un piloto o responsable del seguimiento de cada decisión.

En definitiva, la persona que presiona para la toma de decisiones asegura y consolida el hecho de que el equipo haya definido claramente la acción a emprender y que ésta se cumpla correctamente y en un tiempo oportuno.

Dejar constancia de las decisiones por escrito es la segunda función de la persona que presiona para la toma de decisiones.

Consiste en escribir en una hoja y de la manera más explícita posible las decisiones adoptadas por el equipo, incluyendo las responsabilidades medibles y las actuaciones con sus plazos.



Este documento debería ser un cuadro estándar cuyo formato se conserve de una reunión a otra, y que permita al equipo hacer seguimiento de sus tareas.

Al finalizar la reunión, la persona que ayuda en la toma de decisiones distribuye inmediatamente el acta a todos los presentes y lo envía por correo electrónico.

La persona que presiona para la toma de decisiones anota el nombre de una persona responsable del seguimiento de la decisión.

Esta responsabilidad es de carácter individual, por cuanto sólo se puede inscribir el nombre de UNA persona, incluso si esta persona hace un seguimiento de una acción emprendida por varios o ni siquiera participa en las tareas.

Efectivamente, hemos observado que, si diversas personas son responsables del seguimiento de una acción, esta responsabilidad diluida podría llevar a una "desresponsabilización".

Las decisiones que quedan escritas no pueden ser inciertas ni filosóficas.

Hemos observado que las mejores decisiones son aquellas que se inscriben con la misma precisión que la de un «notario», con muchos detalles, con criterios medibles y observables. Este rigor permite incrementar el rendimiento del equipo.

Los plazos deben también inscribirse con fechas precisas y ser lo más a corto plazo posible, con el fin de instaurar una mentalidad de urgencia. Hemos analizado que cuantos más largos son los plazos, más pierden las personas y los equipos la motivación para seguir con las decisiones.



#### 4. El rol de la persona QUE MARCA EL RITMO.

La función de este rol consiste en ayudar al equipo a mantener su ritmo en cada una de las partes de la reunión. Si por ejemplo está previsto que a un tema de trabajo se le dediquen 40 minutos, la persona que tiene este rol interviene para señalar el paso del tiempo dividiendo el tiempo decidido para el tema (en este ejemplo 40 minutos).

Así este rol consiste en anunciar claramente el tiempo transcurrido y el tiempo que queda en el asunto que se está tratando.

Un ejemplo sería: “Hemos agotado diez minutos de cuarenta, nos quedan treinta».

Si el equipo agota el tiempo asignado, la función consiste en anunciarlo claramente y del mismo modo: «hemos superado en cinco minutos el tiempo previsto».

El ritmo de anuncios debe mantenerse idéntico durante todos los temas y, no debería ser, en ningún caso, demasiado largo.

Este rol permite a todo el equipo mantenerse igualmente centrado en el tema durante todo el trabajo, independientemente de si es interesante o no para los participantes y, de este modo, evitar las pérdidas de tiempo al inicio o al final que además provocan una presión para producir ideas o soluciones. Y recuerda, te permite a ti como líder de la reunión de estar enfocado en las decisiones y no tanto en el timing de la reunión.

Es importante recordar que la persona que marca el ritmo NO es responsable del respeto de los plazos por parte del equipo.



Esta persona se limita a marcar el tiempo; como un reloj parlante, así que no puede conceder un plazo superior, ni obligar al equipo a concluir, en caso de que no se hubiese respetado el tiempo acordado.

Esta responsabilidad es de la incumbencia de todos los participantes de la reunión o de la persona que toma las decisiones, si procede.

#### 5. EL OBSERVADOR de la reunión.

La función del observador aparece al final de la reunión. Se le concede un período de diez-quince minutos para permitir indicar a cada uno de los miembros del equipo pautas de mejora y de desarrollo, fruto del comportamiento percibido en el curso de la reunión que acaba de terminar.

De la misma forma aportará un feedback al equipo en general, una propuesta de mejora que permita al equipo avanzar en su desarrollo colectivo.

Esta función, que frecuentemente requiere un aprendizaje, pone en práctica las competencias de feedback a menudo poco conocidas y practicadas por los líderes.

Este rol es de vital importancia ya que sirve de herramienta de espejo, mejora y desarrollo para el equipo.

Cuando esta función no se desempeña el equipo se estanca en su desarrollo y tiende a comportarse de una manera endogámica.



La experiencia indica que resulta útil garantizar formalmente la rotación de las responsabilidades y roles descritos anteriormente entre todos los miembros del equipo, sin excepción.

De no ser así, se atribuirán a los mismos voluntarios las mismas funciones con demasiada frecuencia que les correspondería y se sentirán más responsables de los buenos resultados del proceso que los demás y sin duda más propietarios de los resultados del equipo.

Este desequilibrio puede, naturalmente, tener efectos improductivos a medio plazo.

Una correcta rotación de las funciones facilita en el equipo, el desarrollo de la información, de la delegación, del compartir, de la corresponsabilidad, del reparto del poder y de influencia.

Asimismo, a medida que cada miembro del equipo desarrolla su competencia en la ejecución de cada uno de los roles, aprende las principales competencias de líder.

Es importante entonces que todos los participantes aprendan a ser expertos en todos los roles, así las competencias de líder son entrenadas en las reuniones y a su vez se propagan para el resto de la organización.



*«Lo que no se mide no se puede mejorar»*

## Objetivos OKR

Los OKR son un sistema de establecimiento de objetivos y seguimiento del progreso. Hay dos partes que componen los OKR:

- Objetivos.
- Resultados clave.

Los OKR se utilizan para producir, realizar el seguimiento de los progresos respecto a el plan, y coordinar prioridades y metas. entre las personas y los equipos.

Grandes  
equipos

### GRANDES EQUIPOS



También son una vía para ayudar a que las personas se centren en los objetivos más importantes y así alcanzar metas muy elevadas.

Los OKR son medio a través del cual se manifiestan las decisiones y se coordinan las acciones individuales para alcanzar los logros colectivos. Ayudan a focalizar la energía de los equipos en una misma dirección.

Los OKR son grandes y no se espera que se logren totalmente todos, todos, de hecho si es así es que no han sido demasiado exigentes.

Se califican a través de una escala para calibrar la eficacia:

- 0,0/0,3 se marca en rojo.
- 0,4/0,6 se marca en amarillo.
- 0,7/1,0 se marca en verde.

#### a. Objetivos: Son el qué.

- Expresan los objetivos y las intenciones.
- Son agresivos, pero realistas.
- Tienen que ser tangibles. Si el objetivo se ha cumplido tiene que resultar obvio para un observador externo.
- La cadencia más adecuada es trimestralmente.
- Deben ser limitados, demasiados OKR pueden hacer que se pierda el foco.

#### b. Resultados clave: Son el cómo.

- Expresan los hitos en el camino que permiten que la consecución del objetivo progrese.



- Deben describir resultados, no actividades. Si incluyen palabras como “consultar”, “analizar”, “participar”, están describiendo actividades. Debes describir el impacto final que tendrán esas actividades.
- Deben incluir evidencias de su consecución.

### 1. Dos tipos de OKR, exigentes frente a asignados

Los OKR asignados son aquellos que se ha convenido alcanzar. El equipo debe asegurarse de hacer lo necesario para alcanzarlos.

La puntuación esperada para estos OKR es 1,0 y cualquier nota por debajo de esto requiere una explicación, ya que nos muestra que ha habido errores en la planificación.

Los OKR exigentes expresan ideas y proyectos muy ambiciosos, aquello que nos gustaría que el mundo tuviese, a veces no sabemos cómo vamos a alcanzarlos. De estos se espera una nota 0,7.

### 2. Errores habituales a la hora de definir los OKR

#### a. No saber diferenciar un OKR asignado de uno exigente.

Si marcamos un OKR asignado como exigente es posible que el equipo no encuentre la forma de cumplirlo y poco a poco genere frustración con la consiguiente pérdida de foco en el OKR.

#### b. OKR inmovilistas.

Es habitual que los OKR tiendan a redactarse en función de lo que los equipos creen que pueden lograr sin cambiar nada de lo que están haciendo.



#### c. OKR exigentes excesivamente prudentes.

Puede haber una tendencia a marcar objetivos poco exigentes basándose en la realidad actual y muy poco soñadores. Para evitar este error ayuda responder a la siguiente cuestión: Si preguntas a tus clientes lo que quieren, ¿Tu objetivo exigente cumple o excede las expectativas?

#### d. Inmovilismo.

La suma de los OKR asignados y exigentes debería consumir más recursos de los disponibles, de no ser así, nos hemos quedado cortos y en realidad todos son OKR asignados.

#### e. Objetivos de poco valor.

Los OKR deben reportar a la empresa un claro valor económico; en caso contrario no tiene sentido dedicarles recursos.

#### f. Resultados clave insuficientes para el objetivo asignado.

Los OKR se destilan en los resultados deseados, que son los pasos cuantificables que se requieren para alcanzar esa meta. Es fundamental que se redacten de tal manera que una puntuación de 1,0 en todos ellos signifique una puntuación de 1,0 en el objetivo.

Es indispensable señalar que el trabajo a través de los OKR requerirá cambios en la manera de trabajar y organizarse en los equipos.

Es importante que los equipos sean conscientes que si un objetivo asignado necesita de intensificar recursos para ser alcanzado ha de hacerse.



Cuando un OKR asignado no logra el 1,0 requiere de un análisis a posteriori.

Los OKR exigentes excederán por definición los recursos del equipo. Si es necesario se trasladarán de trimestre, abandonar debe ser la última opción, si el abandono viene dado por falta de recursos.

**3. Algunas pruebas para comprobar la adecuación de los OKR.**

- Si los has redactado en 5 minutos, probablemente no son buenos.
- Si tu objetivo no cabe en una línea no es lo suficientemente conciso.
- Asegúrate que tus resultados clave son cuantificables. Debe ser posible asignarles una puntuación objetiva.

**¿Cómo sería un ciclo típico de OKR?**

Tomaremos como ejemplo la siguiente estructura: nivel empresa, equipo y colaborador.

<p>Entre cuatro y seis semanas antes de iniciar el trimestre.</p>	<p>Lluvia de ideas anual y OKR de empresa para el primer trimestre. Los líderes ejecutivos comienzan la lluvia de ideas de los OKR ejecutivos de la empresa.</p>
---	--



<p>Inicio del trimestre.</p>	<p>Comunicar los OKR de OKR equipo del primer trimestre: Los equipos desarrollan sus propios OKR en función de los de la compañía y los comparte en sus reuniones.</p>
<p>Una semana después del inicio del trimestre</p>	<p>Una semana después de que los OKR de equipo se comuniquen, los colaboradores comparten sus propios OKR. Es posible que en este punto se requiera negociación colaborador-manager en encuentros cara a cara.</p>
<p>A lo largo del trimestre</p>	<p>Seguimiento del progreso de los empleados y revisiones. Los empleados cuantifican sus progresos y los comparten a lo largo del trimestre, revisándolos de manera regular junto a su manager.</p>



#### 4. Conversaciones sobre rendimiento:

La gestión continuada del rendimiento es un proceso que consta de dos partes directamente relacionadas.

El establecimiento de objetivos OKR y las conversaciones regulares sobre el avance de los resultados.

##### a. Planificación de los Objetivos:

Para facilitar la conversación en las distintas fases te proponemos como guía algunas preguntas que puedes hacer:

##### En la fase de planificación

- ¿En qué OKR has previsto centrarte para aportar el máximo valor a tu puesto, tu equipo o la empresa?.
- ¿Cuáles de estos OKR están en consonancia con las principales líneas de actuación de la empresa?.

##### En la fase de seguimiento de resultados

- ¿Cómo van tus OKR?.
- ¿Cuáles son las competencias o conocimientos que necesitas para conseguirlos?.
- ¿Hay algo que te impida lograr tus objetivos?.
- ¿Hay algún OKR que sea necesario ajustar, añadir o eliminar?.



#### Orientación por parte del manager

##### Preguntas para la reflexión del manager

- ¿Qué comportamientos o valores quiero que mi colaborador continúe mostrando?.
- ¿Qué comportamientos o valores quiero que empiece a reflejar?.
- ¿Qué orientación le puedo proporcionar para que alcance todo su potencial?.

##### Preguntas en la conversación manager - colaborador

- ¿Qué parte de tu trabajo te estimula más?.
- ¿Hay algún aspecto de tu cometido que te gustaría cambiar?.

#### Feedback ascendente

##### Para lograr que el colaborador hable con sinceridad:

- ¿Qué aspectos de mi gestión facilitan tu trabajo?.
- ¿Qué aspectos de mi gestión son un obstáculo en tu capacidad para trabajar eficazmente?.
- ¿Qué podría hacer para ayudarte a tener más éxito?.

**Progresión profesional**

- ¿Qué aptitudes o habilidades te gustaría desarrollar para mejorar tu posición actual?.
- ¿En qué áreas te gustaría crecer para alcanzar tus objetivos profesionales?.
- ¿Qué aptitudes o habilidades te gustaría desarrollar para lograr otro puesto en el futuro?.
- ¿Cómo podemos la empresa y yo ayudarte a alcanzar esa meta desde el punto de vista del aprendizaje, el crecimiento y el desarrollo?.

**Orientación por parte del manager****Preguntas para la reflexión del manager**

- ¿Qué comportamientos o valores quiero que mi colaborador continúe mostrando?.
- Cuando un resultado clave requiere atención extra élévalo a objetivo OKR durante 1 o 2 ciclos.

**b. Coordinarse y conectar para trabajar en equipo**

- Es importante que los empleados conozcan la relación que tienen sus objetivos con la misión y plan estratégico de la empresa y con la de su manager.



- Utiliza reuniones generales para explicar por qué un OKR es importante para la organización. Después repite el mensaje hasta que te canses de oírlo.
- Promueve una proporción adecuada de OKR impulsados de abajo a arriba (aproximadamente la mitad).
- Haz que los equipos interactúen a través de OKR interdepartamentales e interdisciplinarios.

**c. Realizar seguimiento**

- Es importante generar cultura de responsabilidad, para ello implementa una reevaluación continua con un sistema de calificación de objetivos sincero; empezando por arriba.
- Las revisiones frecuentes de OKR permiten que los individuos y los equipos hagan sus ajustes antes de fracasar.
- Para mantener un rendimiento elevado promueve los B2B entre jefes y colaboradores para hablar de los OKR.
- Los objetivos no se esculpen en piedra, pueden y deben ser revisados si el rumbo ha cambiado.
- Cuando finalice el ciclo de OKR debes valorar el rendimiento para celebrar logros y proponer y planificar mejoras para el futuro.
- Para mantener los OKR actualizados utiliza una plataforma en la nube que facilite la transparencia y el trabajo colaborativo.



**d. Exigirse lo imposible.**

- Al inicio del ciclo distingue los objetivos asignados de los OKR exigentes.
- Genera una ambiente dónde las personas puedan fracasar sin ser juzgados.
- Promueve el alto rendimiento planteando objetivos ambiciosos pero no imposibles.

**e. Gestión continua del rendimiento**

- Para evitar que los incidentes se conviertan en problemas y ofrecer apoyo a los colaboradores en apuros olvida la evaluación anual y céntrate en garantizar una gestión continua del rendimiento.
- Haz públicos los OKR de todos los equipos e individuos.
- En las conversaciones manager-colaborador permite que sea este último el que fije la agenda.



CEO

**OBJETIVO**

Generar 10% más de beneficios

DEPARTAMENTO MARKET

**OBJETIVO**

Posicionar la marca como referente en la venta de productos digitales

**Resultados clave**

- Incrementar un 40 % las visitas a la web
- Lograr un retorno en la web del 10%
- Aumentar un 30% los leads cualificados

DEPARTAMENTO DESARROLLO PRODUCTO

**OBJETIVO**

Lanzar 2 nuevos productos digitales

**Resultados clave**

- Diseñar la nueva formación online
- Diseñar el nuevo Kit de herramientas
- Rediseñar la página de ventas online



DEPARTAMENTO RRHH

<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Reforzar el talento del equipo comercial</p>
<p><b>Resultados clave</b></p> <p>Contratar dos comerciales con alta capacitación Plan de formación y entrenamiento del equipo comercial Nueva evaluación de desempeño para el equipo comercial</p>

DEPARTAMENTO COMERCIAL

<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Aumentar la cesta media por cliente</p>
<p><b>Resultados clave</b></p> <p>Nuevo proceso comercial 2 nuevos contratos marco 20 % más de venta por cada cliente</p>

- Ayestarán, Sabino. Facilitación de equipos de innovación
- Belbin, Meredith. Roles de equipo en el trabajo.
- Hawkins, Peter. Coaching y liderazgo de equipos
- Katzenbach, Jon R y Smith, Douglas K. Sabiduría de los equipos.
- Lencioni, Patrick. Las 5 disfunciones de un equipo.
- Schmidt, Eric; Rosenberg, Jonathan y Eagle, Alan. El coach de Silicon Valley

