

Gestión de Equipos de Alto Rendimiento

De:

 Planeta Formación y Universidades

el Capitán "Loco Murdock"



el Teniente Fénix

el Sargento M.A. (Barakus)

el Coronel Hannibal

materiales sesión



transpas

materiales extra

fotos

comunidad de aprendizaje y relación



envía un correo a
avalero@successmind.es
indicando

nombre y apellidos
número de móvil

Hashtags de la sesión de hoy

#objetivos

#mejoracontinua

#agile

#okrs

#scrum

#madurez

#adultos

#equiposdisfuncionales

#responsabilidad

#equipo

#autogestión

#diversidad

#belbin

Contenidos de la sesión de hoy

- 1. La visión se convierte en acción orientada a objetivos (& PDCA)**
 - a. ¿Qué son los objetivos, para qué sirven y cómo se elaboran?
 - b. ¿Cómo trabajar sobre objetivos desde la visión y el propósito? → Agilidad, OKRs y SCRUM

- 2. De la gestión vertical a la autogestión**
 - a. Madurez y responsabilidad
 - b. Equipos disfuncionales

- 1. Equipos y diversidad**
 - a. Pros y contras de la diversidad en los equipos
 - b. Roles en el equipo: el modelo Belbin para la integración y la gestión de la diversidad

Descripción





Nuestra capacidad de visión no tiene utilidad si no podemos hacerla pasar a la práctica. Transformar el día a día en objetivos, tareas y proyectos es todo un reto.

Con una creciente complejidad, diversidad y multiconexión necesitamos herramientas para como líderes llevar todo hacia delante.

En esta sesión hablaremos de equipos, roles y de organización del trabajo para conseguir resultados.





-  albertvaleroduch
-  @albertvaleroduc
-  @albertvalerocoach
-  SUCCESS MIND by Albert Valero

- **Albert Valero.** Socio Fundador de **Success Mind**
- 29 años de experiencia como consultor para el cambio, liderazgo, estrategia y comunicación. Ha trabajado con más de 6.000 directivos de 150 empresas nacionales y multinacionales
- Coach acreditado por ICF con más de 3.000 sesiones de coaching. Scrum Master, Agile Leadership Coach
- Experto en aprendizaje experiencial, proyectos de **trans-forma-acción**, metodologías TTI SUCCESS INSIGHT y implantación de sistemas de RRHH (Gestión del Desempeño, Organización Comercial...)



Cocreador del **Modelo de Valor Total**



Coautor de **"Total Value Management. Una guía para transformar tu empresa"**

Plan KISS



Keep

.....



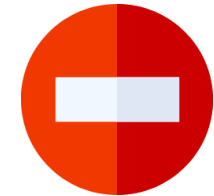
Improve

.....



Start

.....



Stop

.....

La visión se convierte en acción orientada a objetivos

$$\mathbf{Valor\ Total} = \left(\mathbf{Valor\ Económico} + \mathbf{Valor\ Relacional} \right) \times \mathbf{Capacidad\ Adaptación}$$

↑
confianza + relaciones





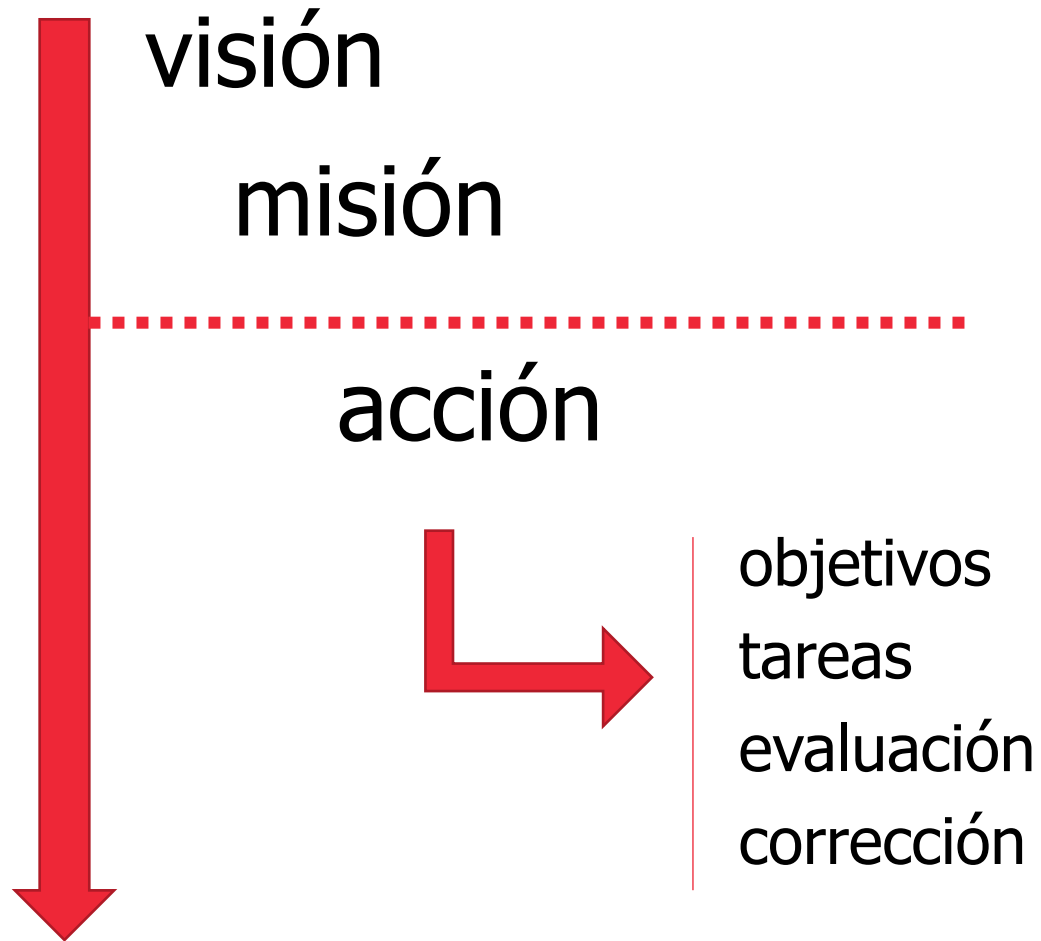
12 años
(2024)

“Soy Rudolph Ingram y quiero ser más veloz que Usain Bolt.”

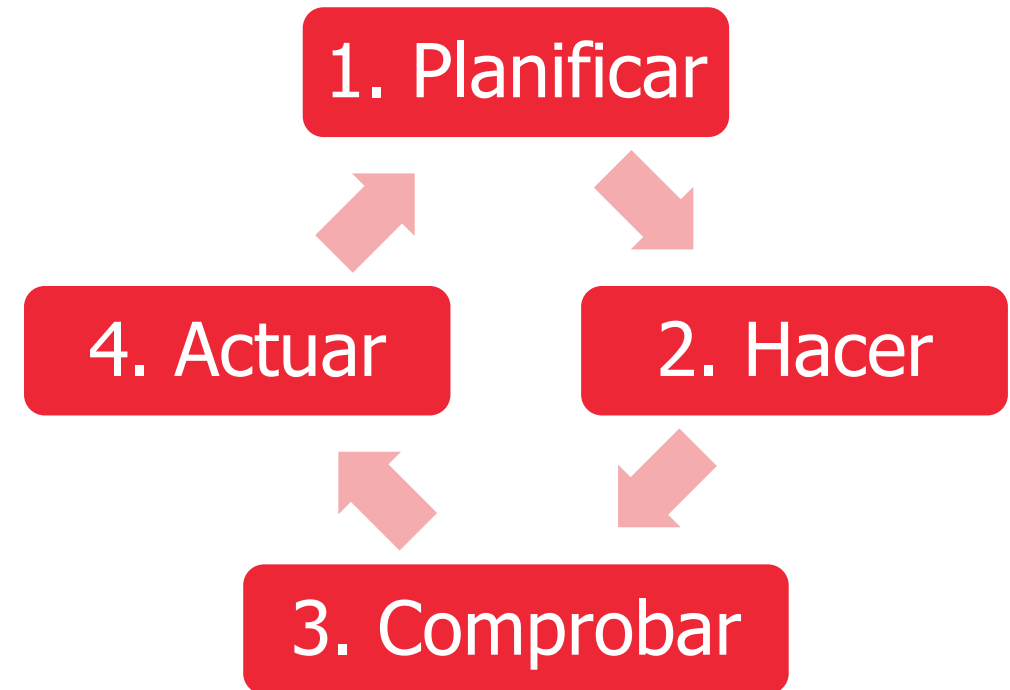
Usain Bolt: 100m x -> 9' 58"

Rudolph Ingram: 100m x 13' 48"
60m x 8' 96"

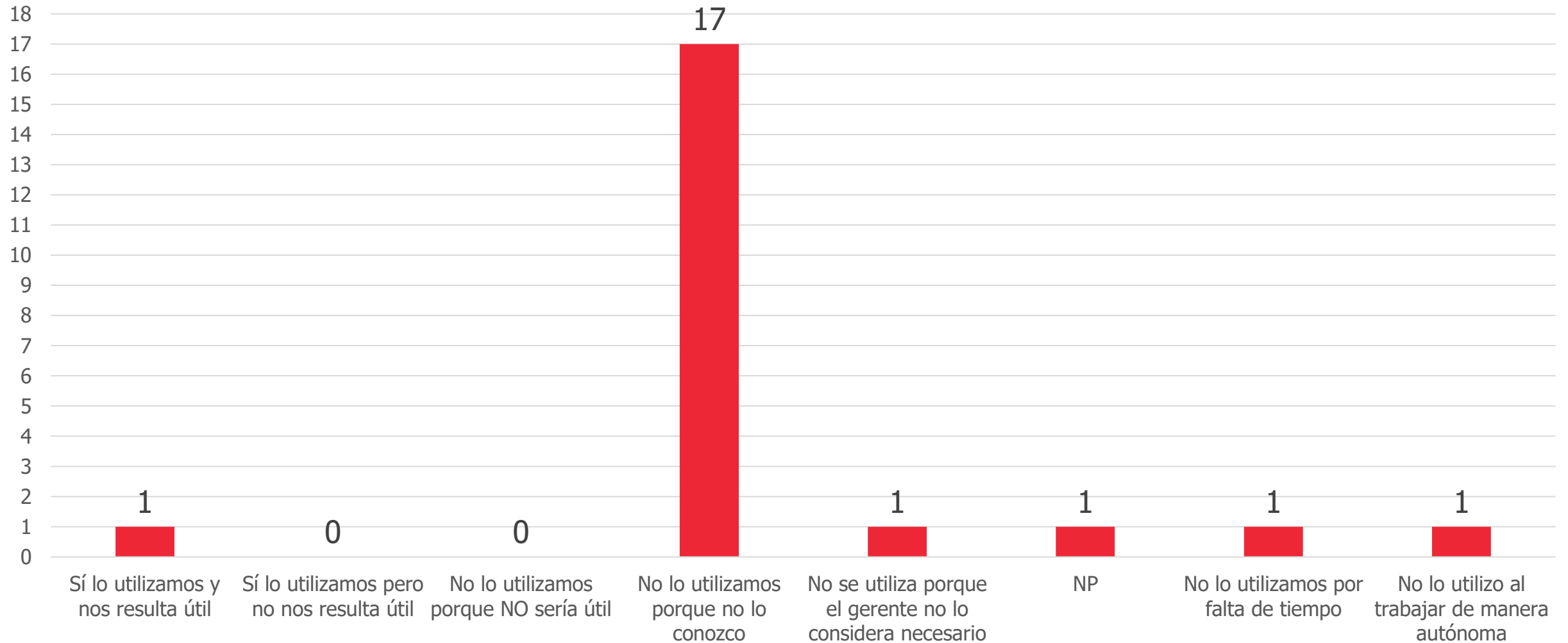
De la visión hacia los objetivos



el círculo de William Deming



1. ¿Utiliza tu equipo el Círculo de Deming (también llamado PDCA, o Círculo de Mejora Continua)?



El círculo de Deming, de la ingeniería de proceso al management



- 1. Planificar:** identifica el problema o las actividades que sean susceptibles de mejora, define objetivos a alcanzar, crea un sistema de evaluación que incluya indicadores de control y diseña las actividades, herramientas y métodos que ayuden a alcanzarlos
- 2. Hacer:** implementa el plan de acción para cumplir los objetivos marcados; a veces es recomendable realizar una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar cambios a gran escala
- 3. Comprobar:** verifica se avanza en la dirección adecuada
- 4. Actuar:** estudia los resultados recogidos, elabora informes y comparativas para crear el siguiente plan

La visión se convierte en acción orientada a objetivos

—

¿Qué son los objetivos, para qué sirven y cómo se elaboran?

¿Qué es un objetivo?



¿Qué es un objetivo?

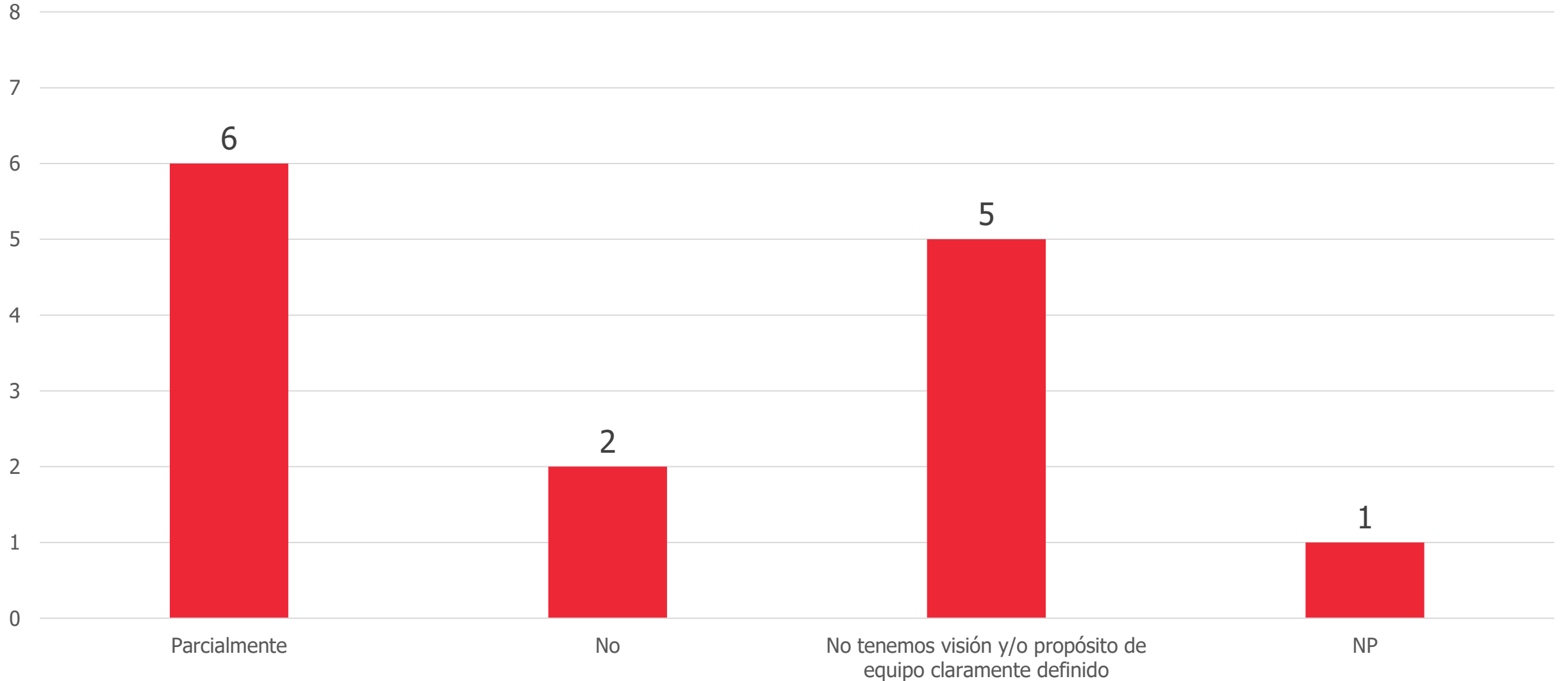
es una declaración sobre el futuro al que quieres llegar

¿Para qué sirve un objetivo?

- orienta la acción
- contribuye a concretar un plan para la acción
- empuja a la acción
- ayuda a evaluar la calidad de las acciones: eficacia, eficiencia, efectividad



2. ¿Tu equipo dispone de objetivos conectados con su visión y su propósito?



La visión se convierte en acción orientada a objetivos

—

¿ Cómo trabajar sobre objetivos
desde la visión y el propósito?

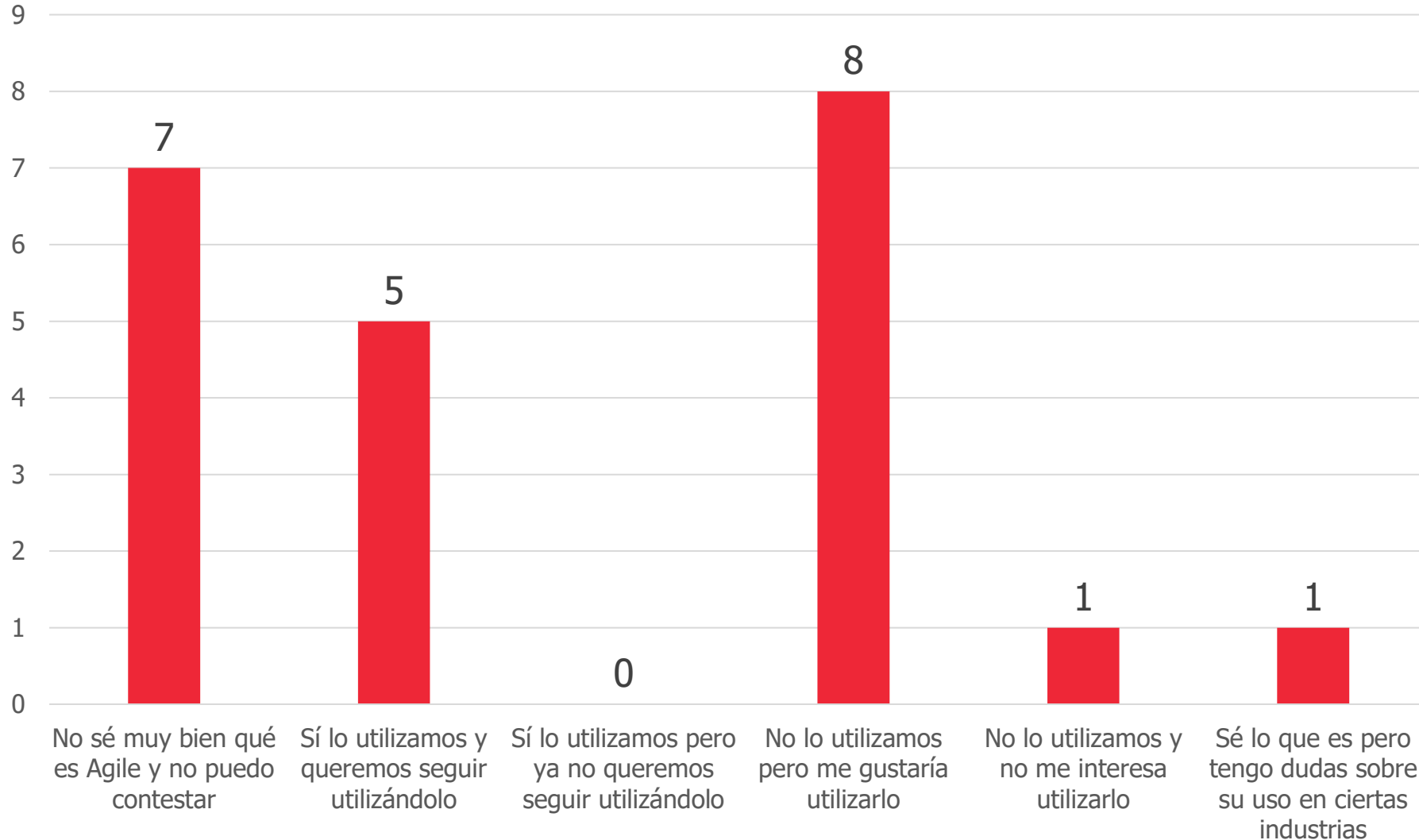
¿A G I L E

O

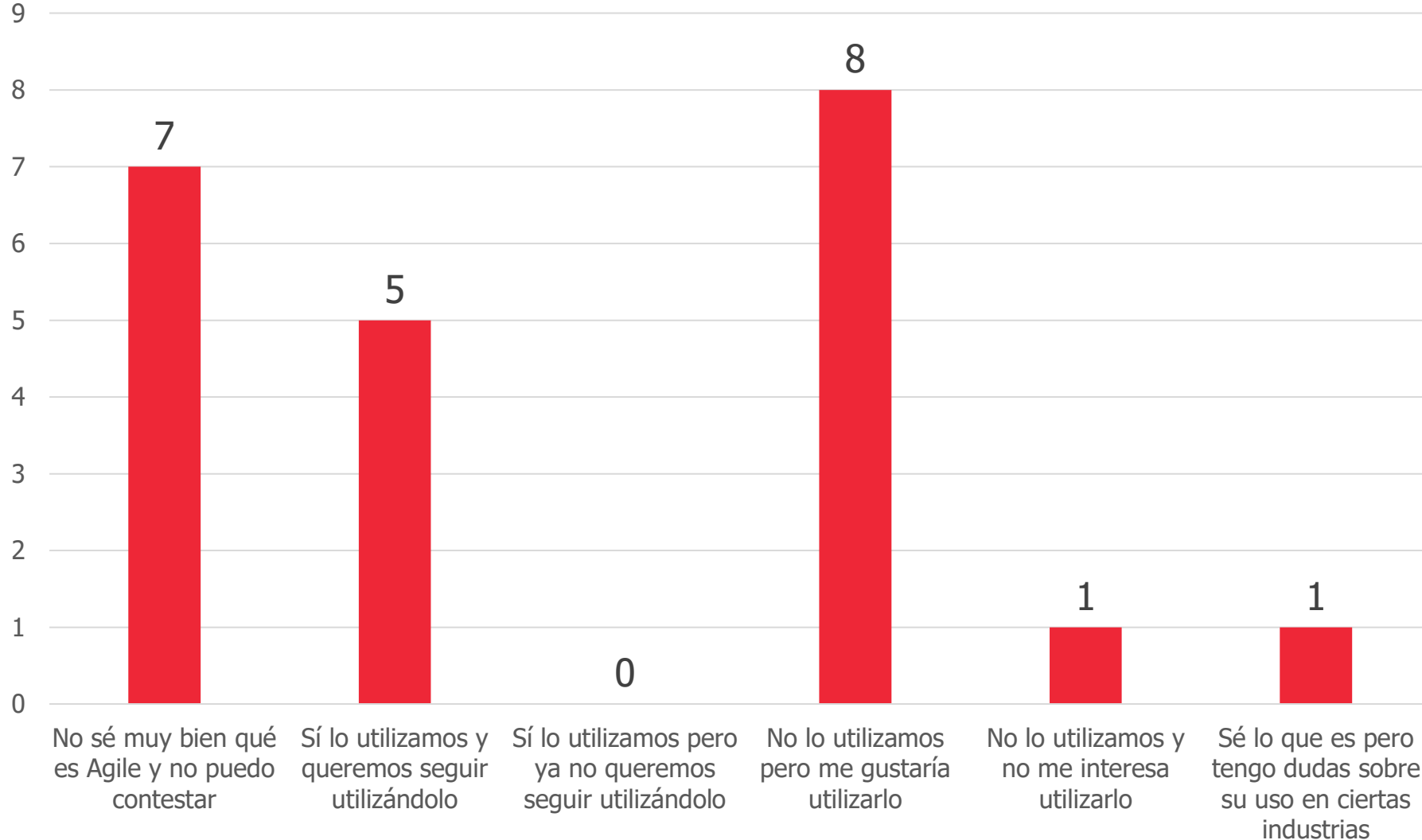
PROJECT MANAGEMENT

TRADICIONAL ?

3. ¿Tu equipo utiliza Agile de algún modo?



3. ¿Tu equipo utiliza Agile de algún modo?



3.1. Si escogiste la opción 1 o 2 en la pregunta anterior... ¿podrías compartir algún detalle sobre cómo lo utilizáis en tu equipo?

Daily stand ups and sprints

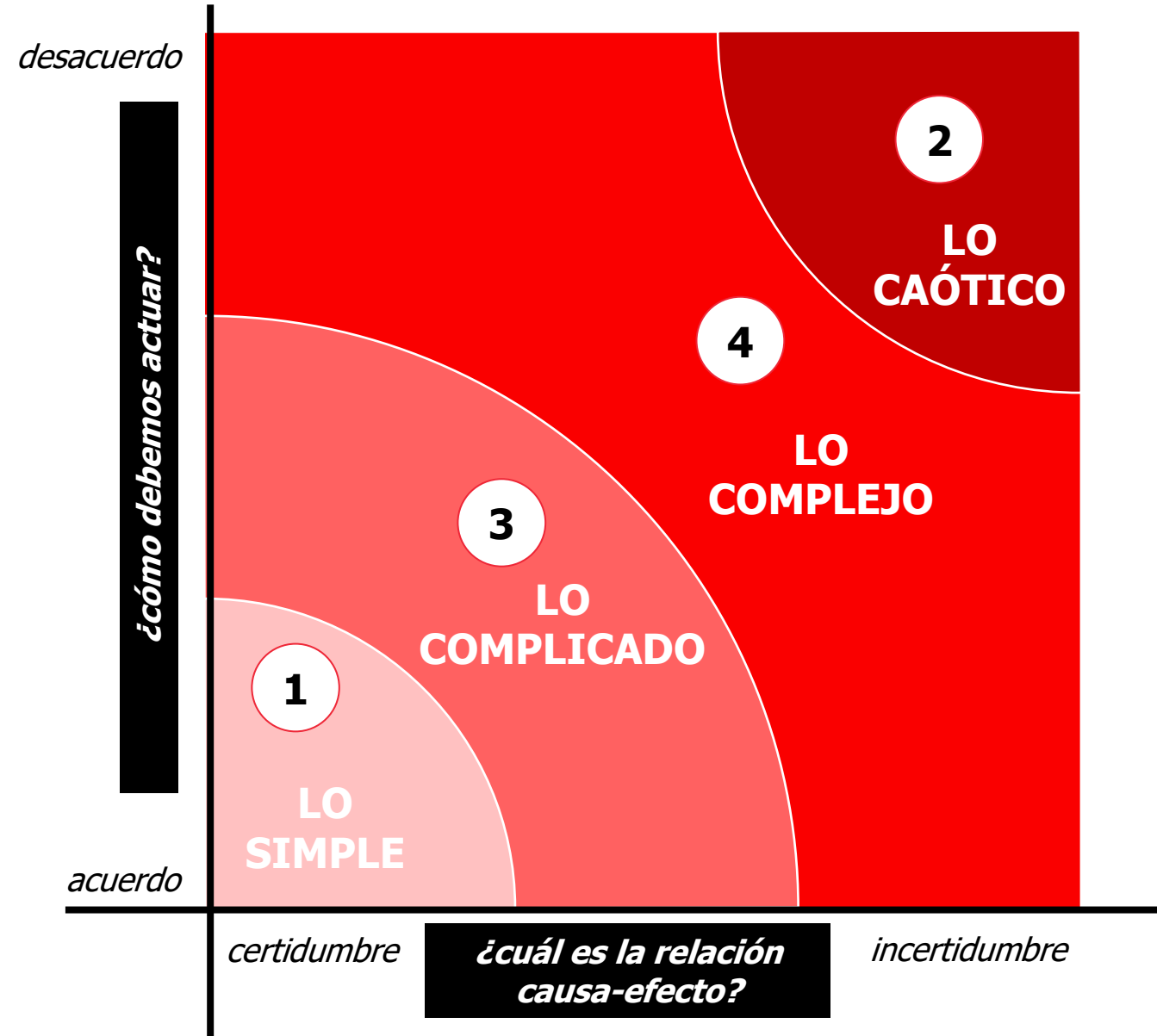
Implementación ODOO integral (gestión proyectos + asignación tareas), trabajos por sprints equipos (semanales o quincenales)

Planificación de reuniones muy ejecutivas con objetivos de corto recorrido y seguimiento continuo.

Sprints semanales, Planificación Odo,

Daily stand ups and sprints

La matriz de Ralph Stacey



A G I L E

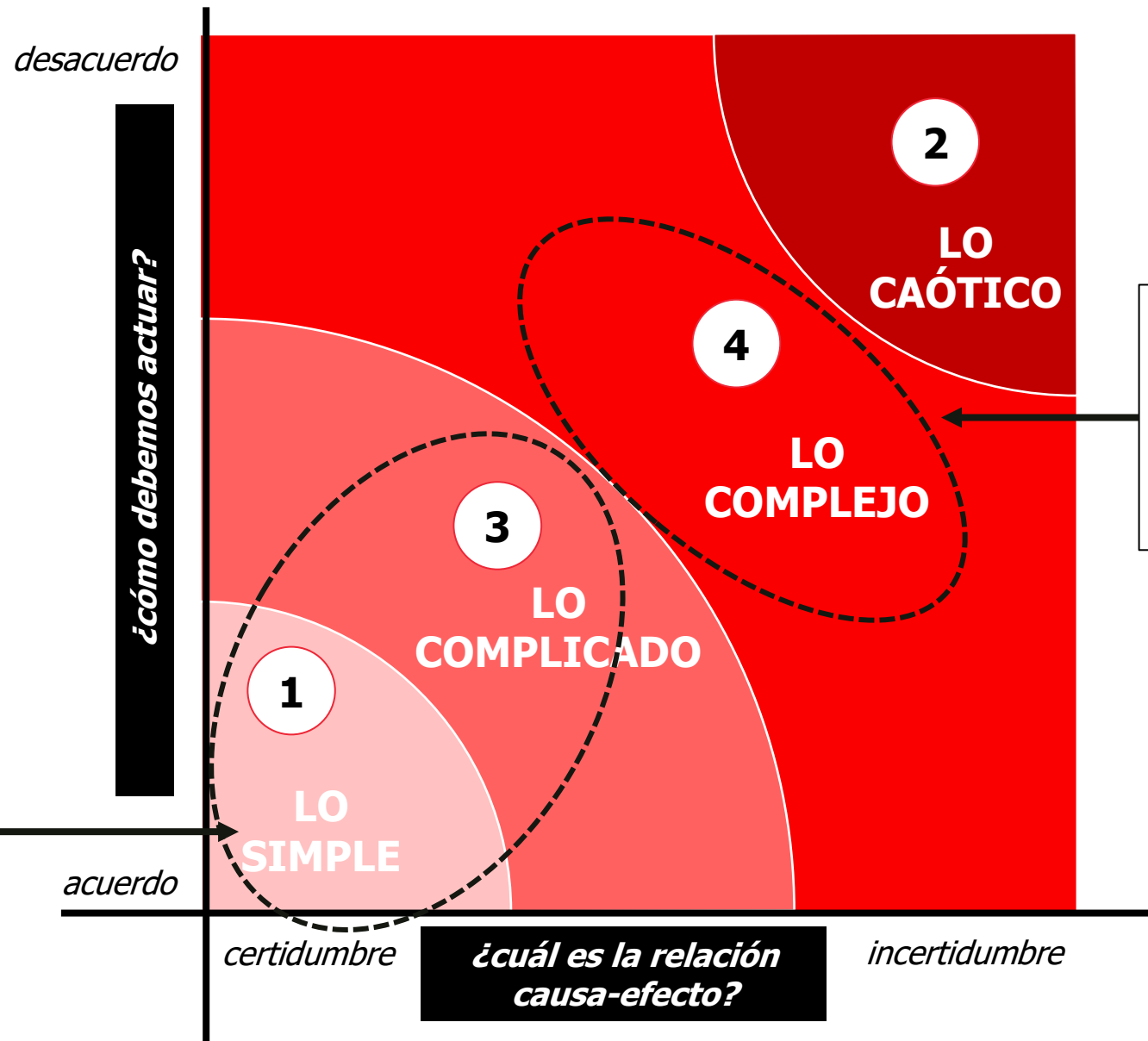
Y

PROJECT MANAGEMENT

TRADICIONAL

La matriz de Ralph Stacey

candidato a gestión tradicional de proyectos

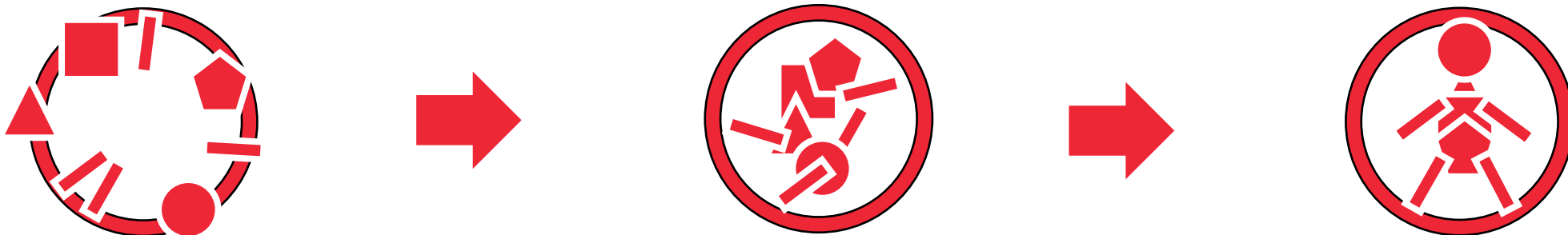


candidato a gestión agile de proyectos

Agilidad

AGILE

La **agilidad** es un “marco de trabajo” (framework) que permite que una Organización pueda ofrecer el producto o el servicio que sus stakeholders esperan de forma rápida

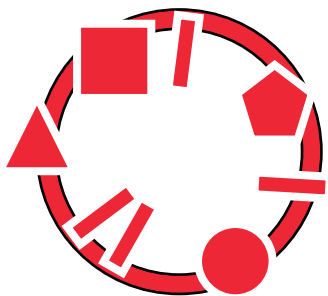


Agilidad

A G I L E

va de entregar **VALOR**

de forma temprana, de forma iterativa e incremental,
en conexión con el propósito de la Empresa



AGILE

4 principios



valoramos...

1# Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas

2# El software que funciona sobre documentación extensiva

3# Colaboración con el cliente sobre negociación contractual

4# Responder al cambio sobre seguir con un plan

Agile y SCRUM

“mele”



su finalidad es

avanzar



desarrollo iterativo e incremental

El círculo de Deming y las etapas de SCRUM



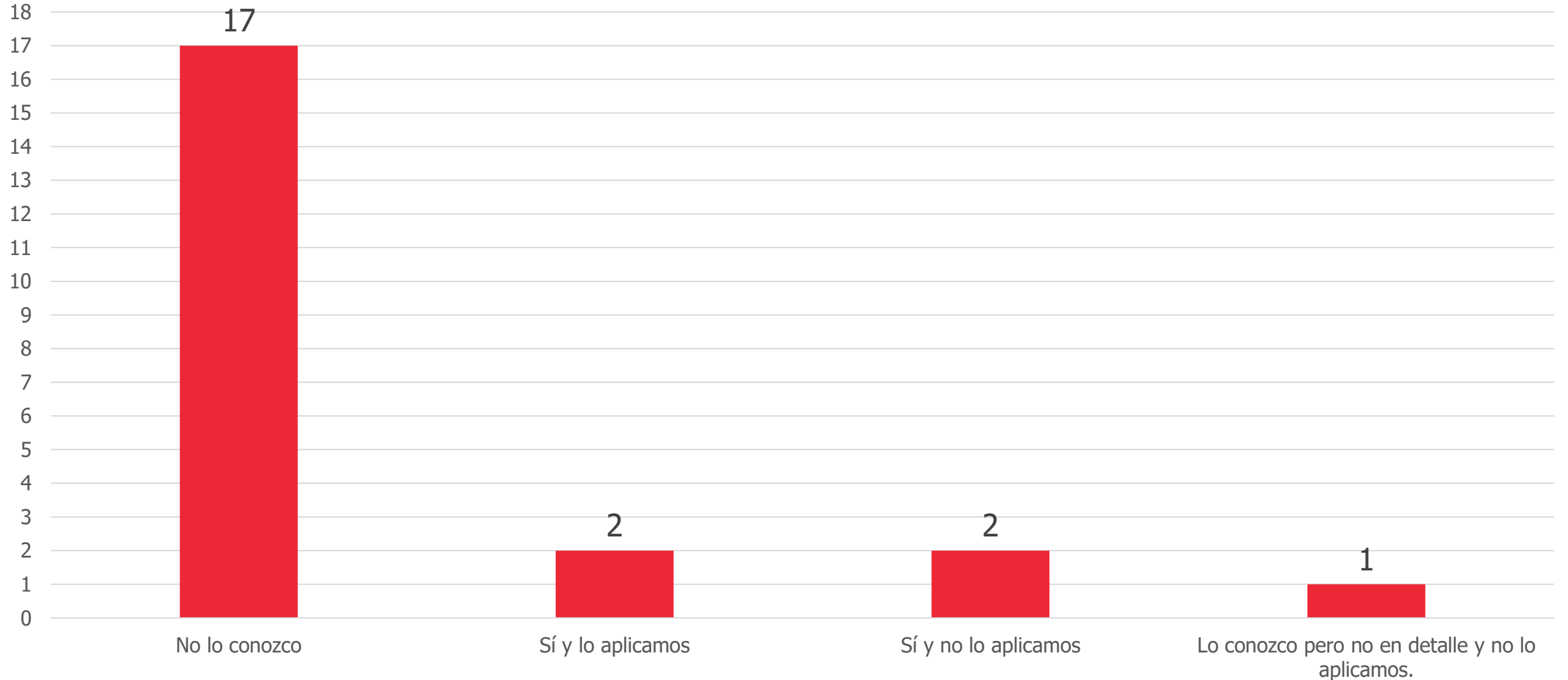
Agilidad

A G I L E

requiere que el equipo sienta que dispone de

SEGURIDAD PSICOLÓGICA

5. ¿Conoces el término "seguridad psicológica" aplicado al entorno de trabajo?



Agilidad

A G I L E

requiere que el equipo sienta que dispone de

SEGURIDAD PSICOLÓGICA

Da espacio al otro cuando opine
Trata al otro con respeto
Escucha activamente al otro
Promueve el conflicto para
encontrar mejores soluciones

Re-conoce al otro cuando opine
Acepta la visión del otro
Comunica para que el otro te entienda
Promueve acuerdos para
encontrar mejores soluciones

TEDx

Amy Edmonson: *Building a psychologically safe workplace*



<https://youtu.be/szrVOSndr7M>

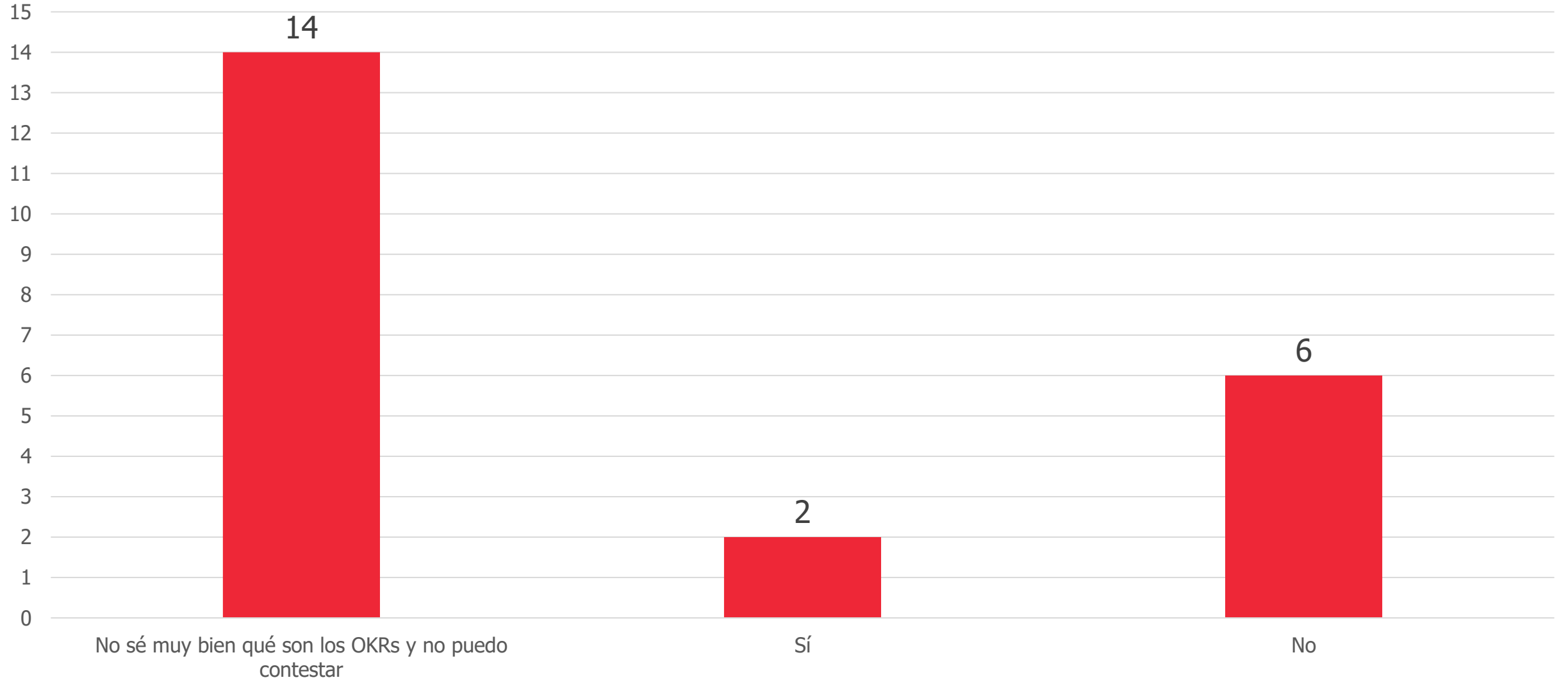


Amy Edmondson es experta en liderazgo, trabajo en equipo y aprendizaje organizacional, y Profesora de Liderazgo de la Cátedra Novartis en la Harvard Business School

A G I L E

OKRS

4. ¿Has utilizado en tu equipo en alguna ocasión los OKRs?



SMART y OKRs

Specific (específico)

Mesurable (medible)

Achievable (alcanzable)

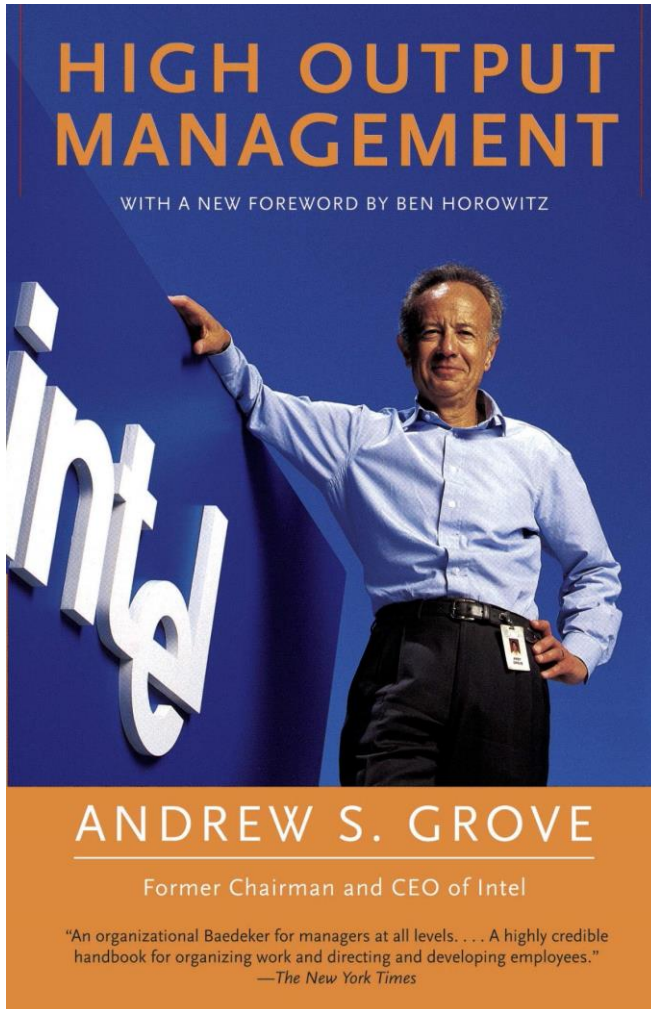
Relevant (relevante)

Time-bound (temporalizado)

Objectives (objetivos)

Key **R**esults (Resultados Clave)

OKRs



Andrew Grove, Exceo de Intel, 1970

Las 2 preguntas clave

¿A dónde quiero llegar?

visualizo los objetivos alineados con el propósito y la meta de la Empresa, planteados a corto, medio y largo plazo (trimestral, semestral, anual)

¿Cómo controlo el camino hacia donde quiero llegar?

visualizo los resultados clave que me permiten saber cuan alineados estamos con los objetivos (alcanzados en tiempo y forma) y establezco el plan de revisión periódica

meta

objetivo

resultado clave

revisión periódica

La visión se convierte en acción orientada a objetivos

—

¿Cómo hablamos sobre objetivos?

Cuando habláis sobre objetivos con el equipo...

- ¿Cuándo lo hacéis?
- ¿Cómo lo hacéis?
- ¿Dónde lo hacéis?
- ¿Cada cuánto lo hacéis?
- ¿Quién lo hace?, etc....



Cuando habláis sobre objetivos con el equipo...



¿Qué es una retrospectiva?

Es una reunión en la que el equipo reflexiona sobre el trabajo realizado, identifica qué lecciones pueden aprender y deciden cómo aplicar lo aprendido en el futuro cercano.

¿De qué se habla?

Se contestan 3 preguntas:

- ¿Qué hicimos bien?
- ¿Qué hicimos mal?
- ¿Qué haremos diferente la próxima vez para mejorar?

¿Cuánto dura y cuándo se hace?

30'-60' en función del sprint

¿Qué debe garantizarse?

- Que cada participante pueda expresar y escuchar distintos puntos de vista
- Que el grupo pueda identificar y consensuar las principales causas de algunos de sus problemas
- Que el grupo pueda elegir algunas acciones de mejora a probar a la brevedad

¿Qué NO es?

- Una reunión de revisión
- Una caza de culpables
- Una mirada SÓLO al pasado
- Una serie de monólogos

De la gestión vertical a la autogestión: madurez y responsabilidad







¿adultos o niños?

Las personas maduras (o adultas) y los niños se comportan de forma diferente, piensan de forma diferente y sienten de forma diferente. ¿Por qué motivo/s crees que una persona se muestra como "adulto" o como "niño" en un equipo?

Uno de los factores puede ser la experiencia del adulto, tanto por la información obtenida como la posible incapacidad de desaprender.	Por la inexperiencia, grado de madurez y el miedo a lo desconocido inspirado por ciertos prejuicios
Principalmente por el poder jerarquico y los roles definidos	Capacidad de análisis frente reacción impulsiva
a veces por inseguridad, otras veces porque una acción o comportamiento le detonan emociones/patronos de la infancia	En función de su interés en términos absolutos y su capacidad así como personalidad en relación a los otros miembros del equipo
Creo que son roles adquiridos y retroalimentados por las dinámicas del equipo.	Según su personalidad, su madurez, sus experiencias vividas...
Seguridad, confianza en sí mismo/a y en equipo, gestión estrés,	Falta de madurez en el caso de los que se comportan como niños
Sobre todo en este caso lo relaciono con los diversos niveles en relación con la capacidad de análisis/ de síntesis/ de resolución de problemeas y autonomía,	Mostrarse como niño es un indicativo de varios posibles factores: falta de conocimiento, inseguridad, baja autoestima, actitud pasiva, actitud cómoda, falta de motivación, etc
IDK	Inseguridad y falta de responsabilidad
Seguramente por sus debilidades, miedos, creencias, etc.	Personalidades y experiencias de vida
En función de si atiende a los objetivos o a sus propias emociones	En función de la seguridad que tenga con respecto a sus decisiones o puntos de vista y de la experiencia.
Porque obtiene resultados	Mecanismo de defensa
Por el nivel de madurez	

Las 5 disfunciones de los equipos

resultados
responsabilidad
compromiso
conflicto
confianza

Las 5 disfunciones de los equipos

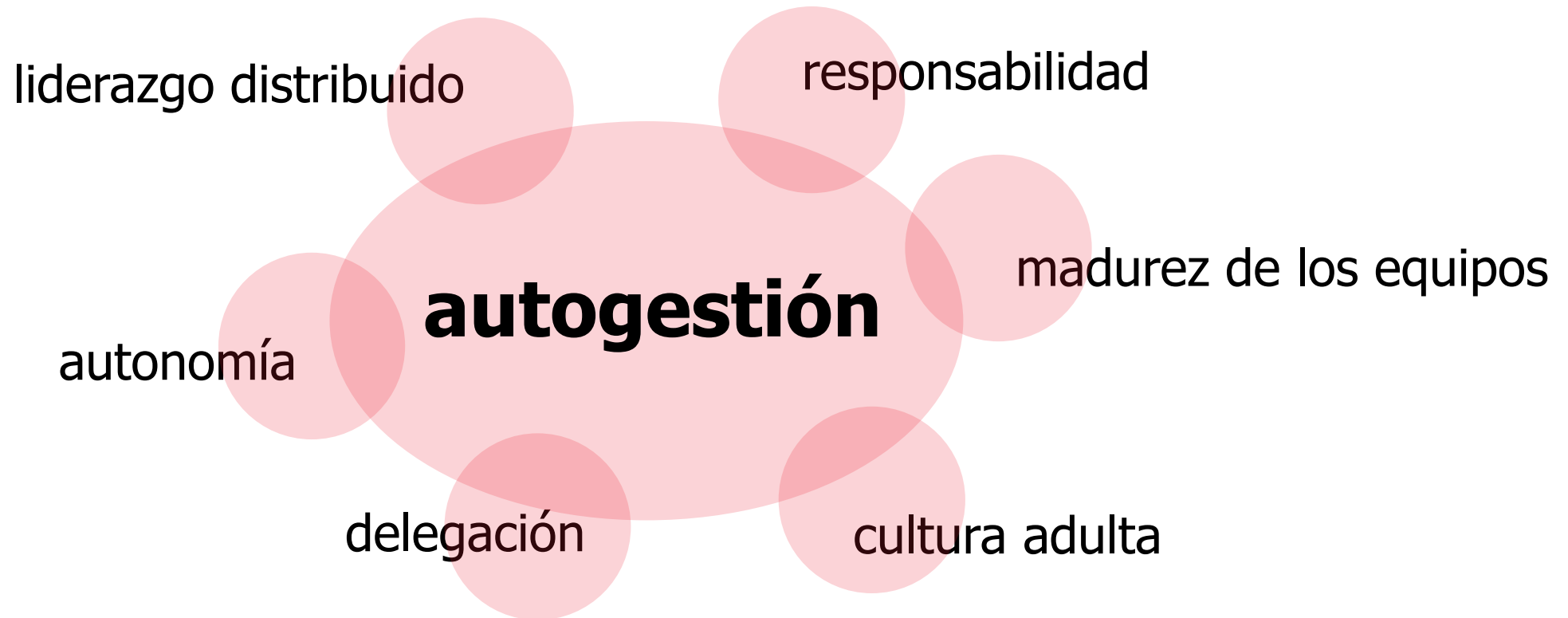


equipos basados en confianza

¿cómo saber si vuestro equipo puede autogestionarse?

—

¿cómo crear una cultura adulta y de responsabilidad?

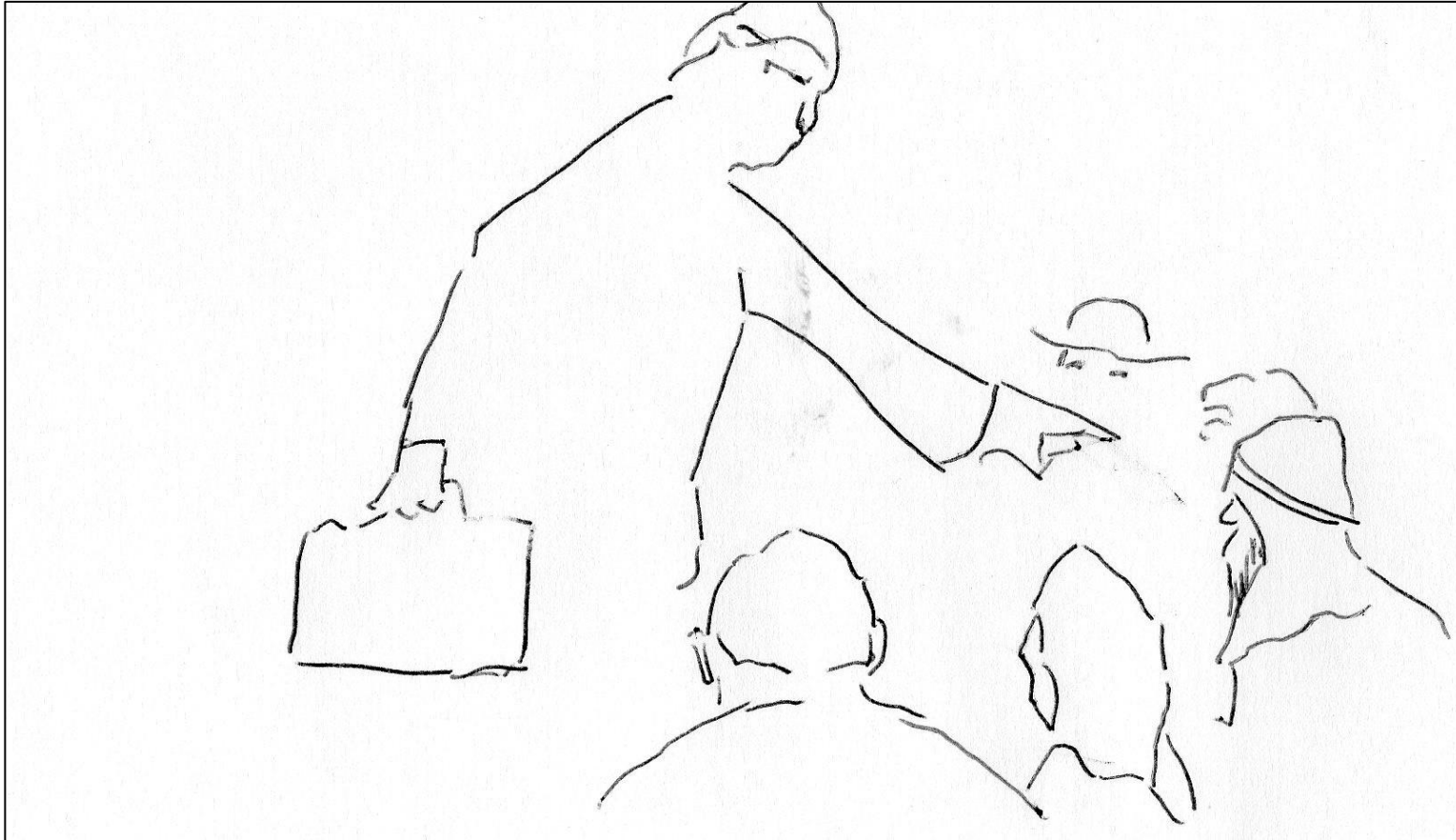


Equipos y diversidad

—

Pros y contras de la diversidad en los equipos

Anota en tu cuaderno qué está pasando en esta escena



¿Diversidad?



Gardenswartz y Row

¿cuáles son los pros y contras de la diversidad?

	desventajas	ventajas
valor económico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mayor tiempo invertido en la solución del problema ▪ mayor tiempo y desgaste en la coordinación de los equipos ▪ baja productividad ▪ poca claridad en la definición de responsabilidades y el seguimiento de tareas ▪ decisiones tomadas por criterios no adecuados (mayoría, consenso, voto cualificado, etc.) en situaciones diferentes ▪ menor productividad del grupo ("holgazanería social") 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ generación de soluciones de mayor calidad ▪ mayores y mejores resultados de grupo ▪ mayor aportación de ideas y opiniones diferentes ▪ mejor recolección de ideas ▪ mejores soluciones como fruto del debate y del consenso ▪ mejor reparto de funciones ante tareas complejas ▪ generación de ideas por complementariedad ▪ mayor productividad del grupo al ser más manos trabajando
valor relacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ generación de una "identidad propia" opuesta a la de la Organización y con sus propios intereses ▪ mayor miedo a la crítica de otros miembros por lo que algunos miembros deciden no compartir ideas ▪ se propicia el conformismo ▪ mayor tiempo para informar y escuchar opiniones. ▪ el individuo queda diluido en el grupo ▪ aparición del "pensamiento grupal" ▪ Un individuo o subgrupo puede controlar y manipular al resto de los componentes ▪ identificación del "chivo expiatorio" ▪ mayor inseguridad de algunos miembros al sentirse menospreciados por el grupo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ los empleados inseguros encuentran el apoyo del grupo ▪ mayor involucración que cuando la decisión la toma una sola persona ▪ mayor creatividad ▪ mayor interacción social y mejores lazos de conexión ▪ mayor compromiso ▪ aprendizaje colectivo ▪ mayor pluralidad de visiones ▪ mayor refuerzo emocional ▪ mayor valentía para enfrentarse a retos complejos ▪ creación de una identidad grupal que da sentido al equipo y le ayuda a superar dificultades ▪ mayor sentimiento de pertenencia ▪ mayor y mejor feedback

Equipos y diversidad

—

Roles en el equipo: el modelo Belbin para la
integración y la gestión de la diversidad

La diversidad en los equipos



Autodiagnóstico perfil individual en el equipo

Autodiagnóstico

A continuación encontrarás una tabla con 9 filas que te permitirá hacer un autodiagnóstico de tu perfil como miembro de equipo. Como ves, la primera columna está en blanco y no debes escribir nada en ella.

Para realizarlo es necesario que leas la información de cada una de las filas y que valores de forma global si los comportamientos descritos son habituales en ti o no: puntúa de 1 (nada habitual) a 10 (muy habitual) cada fila y haz una marca en la columna correspondiente.

Una vez hayas puntuado las 9 filas une las marcas con una línea para visualizar tu perfil de equipo y así lo podremos comentar durante la sesión.

Recuerda: identifica tus hábitos REALES de comportamiento, no qué te gustaría hacer.



DIVERSIDAD



social



mental



acción

La diversidad en los equipos

**Estilos
preferidos**



**Estilos
asumibles**



**Estilos
evitados**



social



Coordinador. Muestra un comportamiento **maduro** y seguro de sí mismo/a. Promueve la toma de **decisiones** y **coordina** bien los esfuerzos del grupo.



Cohesionador. Vela por el buen **clima** dentro del equipo. **Coopera** con los demás y es **diplomático**. Media en cualquier **conflicto** o enfrentamiento.



Investigador de recursos. Está atento a lo que sucede **fuera** del equipo y se relaciona con personas fuera de él. Es **extrovertido** y **persuasivo**, y **comunica** con otros con facilidad.

mental



Cerebro. Aporta soluciones, **ideas**, posibilidades; crea **opciones** y tienen pensamiento lateral; es poco ortodoxo y provoca **cambios** con sus ideas.



Especialista. Aporta cualidades y **conocimientos** clave sobre la tarea que desarrolla el equipo. Conoce los **detalles** y los pormenores. Prefieren **aprender** por aprender.



Monitor evaluador. Evalúa el desarrollo de la tarea. Juzga las **opciones** posibles analizando pros y contras. Aporta **sentido crítico** a los planes. Buscan "lo correcto".

acción



Implementador. Transforma cualquier idea en una acción o un **plan** de trabajo concreto. Cumple **plazos** y actúa. Es **disciplinado**, **efectivo** y **organizado**.












Impulsor. Trabaja bien bajo presión y muestra mucha **iniciativa** y coraje. **Reta** y presiona a los que le rodean. Es **asertivo**, **competitivo** y se orienta a **resultados**




Finalizador. **Realizan** la tarea prestando atención a los **detalles** o estándares de calidad exigidos. Encuentra **errores**. Son **concienzudos**.

Análisis del equipo y toma de decisiones operativas

		miembro 1	miembro 2	miembro 3	miembro 4	miembro 5	miembro 6	miembro 7	reflexión y decisiones
relación	 Coordinador								
	 Cohesionador								
	 Investigador de recursos								
mental	 Cerebro								
	 Especialista								
	 Monitor evaluador								
acción	 Implementador								
	 Impulsor								
	 Finalizador								

Análisis del equipo y toma de decisiones operativas

rol		miembro 1	miembro 2	miembro 3	miembro 4	miembro 5	miembro 6	miembro 7	reflexión y decisiones
relación	 Coordinador	1	1	2	1	2	1	2	dificultades para tomar decisiones y coordinar miembros del equipo; todos son bajos coordinadores → se requiere mayor foco en la coordinación
	 Cohesionador	3	5	4	5	5	8	8	posibles tensiones cuando aparezcan conflictos ya que sólo 2 personas son altos cohesionadores → necesario recordatorio temas emocionales
	 Investigador de recursos	2	3	5	6	5	8	9	tendencia a la endogamia y falta de inputs externos ya que sólo 2 son altos investigadores → esfuerzo consciente para lograr mayor apertura
mental	 Cerebro	8	9	6	7	8	9	3	exceso de altos cerebros; tendencia a ensoñaciones y generación de ideas constantemente → establecer tiempos acotados para la creación de ideas
	 Especialista	8	7	8	8	6	6	2	equipo con muchos especialistas altos que pueden caer en discusiones estériles → establecer métodos para la gestión efectiva de reuniones
	 Monitor evaluador	3	4	2	3	4	4	4	muy poco foco en la evaluación de viabilidad de las ideas y poco sentido crítico → definición de métodos para análisis de opciones y toma decisiones
acción	 Implementador	2	5	6	9	9	2	3	el equipo parece poco orientado a la tarea → aclaración de responsabilidades y resultados esperados
	 Impulsor	8	9	8	9	7	7	6	exceso de altos impulsores que presionarán a las personas más sensibles → gestión de egos y asertividad
	 Finalizador	2	4	3	5	2	2	9	poca orientación a los detalles y alto riesgo de retrasos y mala calidad -> mayor foco en detalles y criterios de calidad

Gracias y hasta
la próxima sesión!!!

De:

 Planeta Formación y Universidades