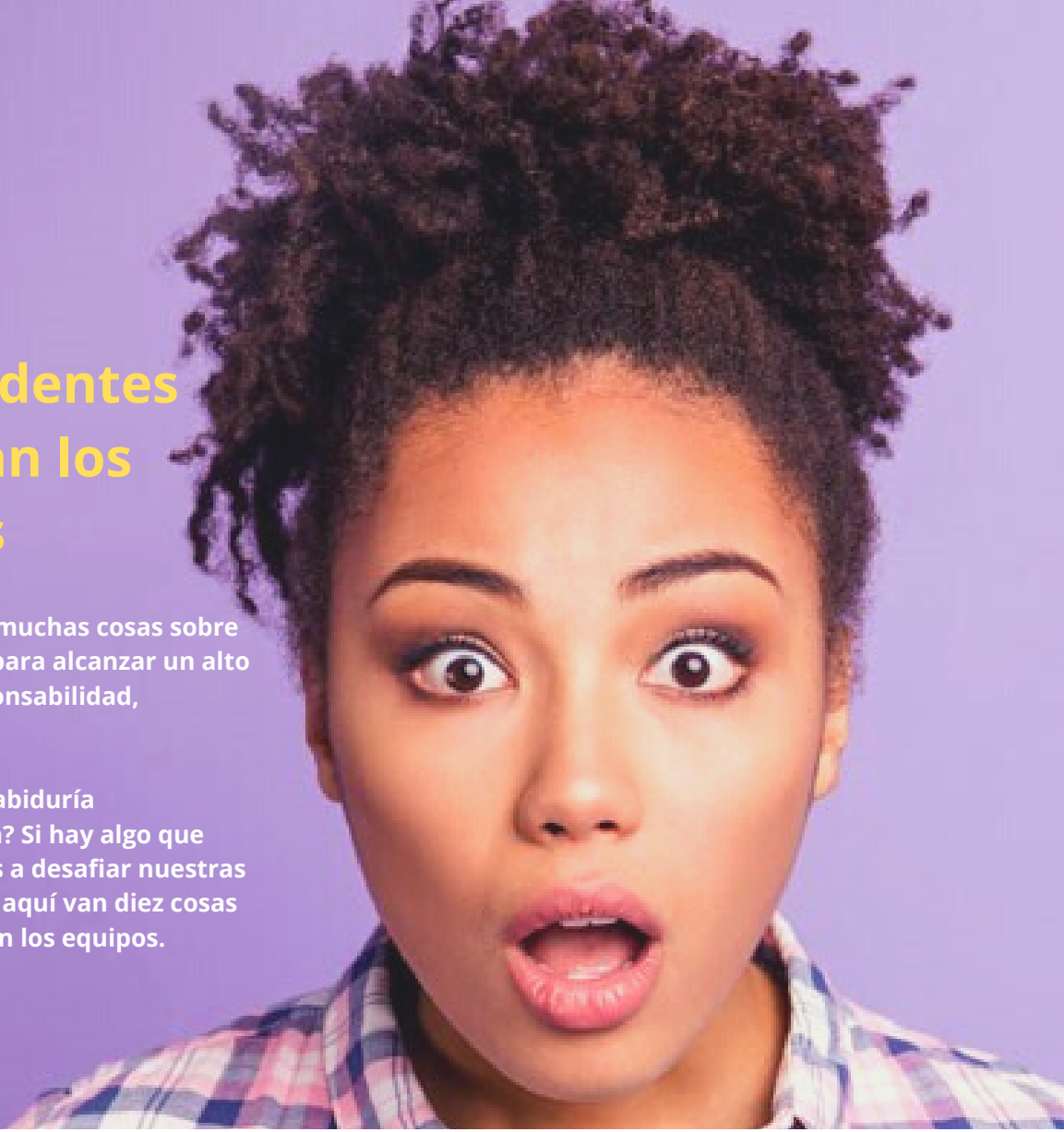


10

Cosas sorprendentes que necesitan los equipos

Continuamente escuchamos muchas cosas sobre lo que necesitan los equipos para alcanzar un alto rendimiento. Propósito, responsabilidad, equilibrio...

Pero, ¿cómo se contrasta la sabiduría convencional con la evidencia? Si hay algo que hemos aprendido este año, es a desafiar nuestras propias suposiciones. Así que aquí van diez cosas que no sabías que necesitaban los equipos.



1

INCERTIDUMBRE

Si aún no lo sabíamos, lo estamos aprendiendo ahora. Si bien algunas personas pueden no ser muy amigas de las circunstancias cambiantes, la incertidumbre es un área en la que los equipos cuentan con una ventaja real porque son más flexibles y receptivos que las personas a nivel individual.

“Como resultado”, dicen Katzenbach y Smith, “los equipos pueden ajustar su enfoque hacia nuevas informaciones y desafíos con mayor velocidad, precisión y efectividad que las personas atrapadas en las amplias redes de las conexiones organizacionales”.

Es más, dado que el cambio representa una amenaza menor para los equipos, son más capaces de cambiar sus comportamientos que las personas que los integran.





2

CAUTELA HACIA EL SENTIDO COMÚN

El sentido común puede ser un gran enemigo del trabajo en equipo porque nos lleva a hacer suposiciones. Lo que una persona percibe como sentido común puede ser un sin sentido para otros y por tanto dejar preguntas importantes sin respuesta.

Cada elemento del equipo, desde su tamaño, propósito, objetivos y valores, hasta la etiqueta de "equipo" en sí mismo, debe ser objeto de discusión. Y la discusión por sí misma no es suficiente.

El equipo debe ser riguroso a la hora de poner en práctica conceptos abstractos para garantizar que los valores del equipo y las formas de trabajar no se dan por hecho.

3

MENOS GENTE ARRIMANDO EL HOMBRO

Un grupo grande no se convierte en un equipo simplemente porque se le etiqüete como tal, ni porque se compartan valores vagos de trabajo en equipo. Hacer que los equipos sean efectivos es un juego complejo que por lo general implica eliminar personas, en lugar de agregar más.

Esto permite que los miembros del equipo establezcan conexiones significativas, hace que las reuniones sean manejables y garantiza que no se pierda el tiempo involucrando a personas ajenas solo por contar con más miembros.

En Belbin abogamos por equipos de cuatro o cinco personas, entre los que se puedan representar un número amplio de comportamientos ya que las personas tienden a desempeñar más de una fortaleza asociada a los Roles de Equipo.



4

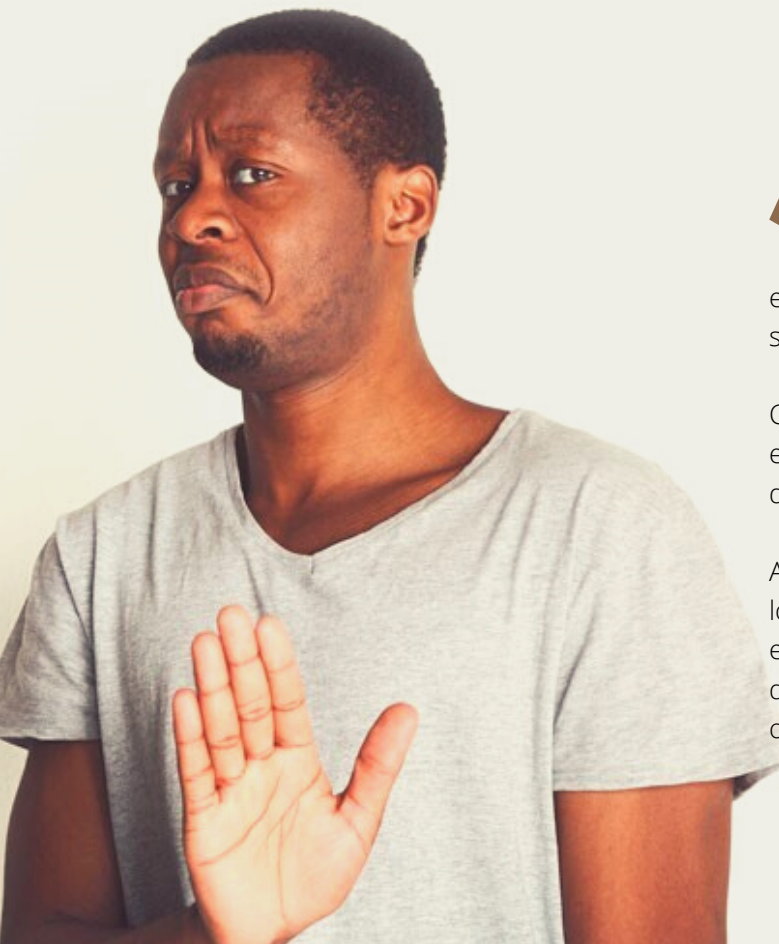
DESEQUILIBRIO



Es crucial tener en cuenta a quién se necesita en cada momento, lo que permite que la composición del equipo cambie durante el ciclo de vida de un proyecto. En otras palabras, si tu proyecto es un barco de vela, necesitas una tripulación ágil que pueda intercambiar y cambiar de posición en función de la climatología.

Simplemente equilibrar el bote sentando a las personas en ambos lados y en un lugar determinado hace que el equipo sea vulnerable durante las tormentas.

En la práctica esto podría significar generar ideas creativas en primer lugar (involucrando a los Investigadores de Recursos y Cerebros) y mantener a raya a los escépticos y a la gente centrada en los pequeños detalles hasta que el laboratorio de ideas haya tenido la oportunidad de explorar las posibilidades.



5

DISENTIMIENTO



Contrariamente a la opinión popular, la armonía no es deseable en los equipos; esta podría ser una señal de que el equipo carece de diversidad suficiente para que se escuchen voces disidentes.

Cuando hablamos de resolución de conflictos, deberíamos poner el foco en encontrar formas constructivas de abordar las diferencias, en lugar de eliminar el conflicto por completo.

Asegurarse de que los diferentes comportamientos asociados a los Roles de Equipo están representados dentro del equipo ofrece el beneficio de la diversidad cognitiva, un factor que se ha demostrado que impulsa la resolución de problemas más que otros tipos de inclusión basados en características biográficas.

6

COMPARTIR EN EXCESO

No es ningún secreto que las personas necesitan seguridad psicológica para prosperar en los equipos; prueba de ello es el innovador Proyecto Aristóteles de Google.

Se trata de generar confianza y crear un entorno en el que el feedback constructivo se acepte y sea bienvenido. Pero también significa permitir que los miembros del equipo se muestren vulnerables. En otras palabras, se trata de compartir debilidades, miedos y vulnerabilidades.

Si bien en algunos entornos de Aprendizaje y Desarrollo, la palabra "debilidad" tiene una connotación negativa, es sin embargo un principio central de la teoría de los Roles de Equipo Belbin. Cada fortaleza derivada de un Rol de Equipo lleva asociada una debilidad: la otra cara de esa fortaleza que a menudo se puede mitigar dentro del equipo.

Declarar nuestras debilidades no solo es liberador sino una oportunidad para depositar nuestra confianza en los demás.



7

PERSONAS CON UN FUERTE INSTINTO DE SUPERVIVENCIA

El desempeño del equipo no tiene por qué ser antitético al desempeño individual. De hecho, en lugar de crear resentimiento como cabría esperar, reconocer las fortalezas y los logros de las personas a nivel individual es mejor para el desempeño del equipo que centrarse en el trabajo en equipo per se.

Esto tiene sentido en Belbin porque todas las personas trabajamos mejor cuando utilizamos nuestras fortalezas y este es el punto de partida para desarrollar una actitud positiva hacia el equipo.

8

NO UN ÚNICO LÍDER

Casi 9 de cada 10 empresas encuestadas para el informe de Ernst & Young, 'El poder de muchos', coincidieron en que los problemas a los que se enfrentan ahora son tan complejos que los equipos son esenciales para brindar soluciones efectivas.

Siguiendo esa misma argumentación, dichos problemas complejos también podrían reducirse a la mitad si el liderazgo también se repartiera. Un liderazgo compartido eficaz puede evitar poner demasiada responsabilidad sobre los hombros de una persona y permite que el equipo se beneficie de múltiples perspectivas.

Si existe suficiente diversidad de comportamientos en el equipo, el estilo de liderazgo puede cambiar según los requisitos de cada momento del equipo.

En términos Belbin, las fortalezas de cualquier Rol de Equipo pueden ejercer el liderazgo, siempre que su propietario las conozca y las articule claramente. Por ejemplo el liderazgo del Investigador de Recursos – Impulsor puede ser más adecuado para situaciones que requieren ritmo rápido, mientras que las fortalezas del Implementador – Monitor Evaluador pueden ser adecuadas para la planificación estratégica.



9

UNA DOSIS SALUDABLE DE ESCEPTICISMO

Katzenbach y Smith descubrieron que los escépticos del equipo, en lugar de restar valor a los esfuerzos del equipo, eran cruciales para hacer que tanto las personas como los equipos fueran responsables de sus actos.

Por ejemplo, ser sinceros sobre cualquier problema de confianza dentro del equipo que de otro modo se podría mantener latente bajo la superficie.

Seguramente todos hemos tenido experiencias negativas trabajando en equipo, desde fallos en la comunicación hasta una delegación excesiva, pero podemos utilizar dichas experiencias para promover un trabajo en equipo más efectivo en las siguientes ocasiones. En otras palabras, la expectativa de sufrir pequeños fracasos no significa el fracaso del esfuerzo general.



10

LA OPORTUNIDAD DE BROMEAR

Tradicionalmente, todas las personas vamos al trabajo para... bueno, para trabajar.

Si bien, también tradicionalmente, tomarse un tiempo para socializar podría considerarse contraproducente, divertirse juntos es crucial para construir la seguridad psicológica. Mantiene (y es mantenido por) el desempeño del equipo.

En ocasiones no todo es exponer, orquestar y planificar. En ocasiones se trata de construir equipo y permitir que se desarrolle como un organismo por derecho propio.

