

a<sup>e</sup>

*colección acción empresarial*

CONSTRUIR  
EQUIPOS  
GANADORES



Consejo editorial de LID Editorial Colombia: Alejandro Beltrán, Gabriel Calzada, Marcelino Elosua, Alan Farcas, Pedro Hidalgo, Camelia Ilie, Álvaro Jaramillo, Víctor Malagón, Carlos Martí, Alejandro Moreno, Fernando Quijano, Gonzalo Restrepo, René Rojas y Jaime Serida.

Editado por LID Editorial Colombia SAS  
Calle 78 # 8-32, Bogotá, Colombia  
Tel. (57 1) 7423159  
colombia@lidbusinessmedia.com  
LIDBUSINESSMEDIA.COM



Impreso en España / *Printed in Spain*

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*. Reservados todos los derechos, incluido el derecho de venta, alquiler, préstamo o cualquier otra forma de cesión del uso del ejemplar.

Editorial y patrocinadores respetan los textos íntegros de los autores, sin que ello suponga compartir lo expresado en ellos.

*Te escuchamos. Escríbenos con tus sugerencias, dudas, errores que veas o lo que tú quieras. Te contestaremos, seguro:*

*info@lidbusinessmedia.com*

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	13
---------------------------	----

## CONCEPTOS CLAVE

<b>1. Qué es un equipo ganador</b> .....	25
1. Los equipos importan.....	27
2. Un grupo no es un equipo.....	32
3. La definición de Katzenbach y Smith.....	34
4. Equipos y colaboración.....	39
5. Tipos de equipos.....	40
6. De grupo de trabajo a equipo de alto desempeño.....	43
<b>2. ¿En qué medida tengo un equipo?</b> .....	47
1. La prueba de la confianza.....	49
2. La prueba de las relaciones.....	51
3. La prueba estructural.....	55
<b>3. Cómo se construye un equipo ganador</b> .....	57
1. Tres tiempos.....	61
2. Primer tiempo: fichar.....	65
3. Segundo tiempo: pactar.....	76
4. Tercer tiempo: vivir los pactos.....	79

<b>4. Pactar el Propósito Común</b> .....	81
¿Qué es lo que nos une?	
<b>5. Pactar Metas Compartidas</b> .....	89
¿Qué es lo que estamos tratando de lograr?	
<b>6. Pactar Reglas de Funcionamiento</b> .....	99
¿De qué manera vamos a trabajar juntos?	
1. Cómo se dividirá el trabajo.....	105
2. Cómo se coordinará el trabajo.....	109
3. Cómo se tomarán y modificarán las decisiones.....	123
4. Cómo se abrazará el conflicto.....	139
<b>7. Vivir los pactos</b> .....	149
Cómo alcanzar y mantener el alto desempeño.	
1. Primero, cerrar el trato y alcanzar el desempeño.....	153
2. Cómo mantener la efectividad del equipo.....	155
3. Aprender de la experiencia.....	164
4. Cómo alcanzar y mantener el alto desempeño.....	166
5. Cómo desarrollar la competencia de construir equipos.....	169
<b>Glosario</b> .....	175
<b>Lecturas para construir la competencia</b> .....	185
<b>Notas</b> .....	188
<b>Herramientas</b> .....	195

## HERRAMIENTAS

1. Lista de verificación. ¿Realmente necesitamos un equipo? .....	196
2. Hoja de trabajo. ¿En qué medida jugamos en equipo? .....	198
3. Lista de verificación. ¿En qué medida armamos un equipo? .....	200
4. Hoja de trabajo. ¿Qué tan bueno eres para jugar en equipo? .....	202
5. Plantilla. Carta Constitucional del Equipo ( <i>Team Charter</i> ) .....	204
6. Plantilla. Diseñar la Reunión de Revisión de Resultados .....	206
7. Lista de verificación. La forma correcta de terminar una reunión .....	208
8. Autoevaluación. ¿Qué tan bien tomamos decisiones? .....	210
9. Tabla Si/Entonces. Tres enfoques para tomar decisiones .....	212
10. Hoja de trabajo. Cómo manejar un desacuerdo en el equipo .....	214

## MODELOS DE GESTIÓN

1. Las 4R de los equipos ganadores .....	44
2. Cómo se construye un equipo ganador .....	58

## CONSEJOS PRÁCTICOS

1. Cinco formas de construir confianza en un equipo multicultural .....	73
2. Cómo implementar reuniones virtuales efectivas .....	115
3. Los SI y los NO de la construcción de equipos ganadores .....	172

## ¿Qué hay aquí para usted?

Este libro de campo contiene **conceptos, consejos y herramientas sencillas para dominar la disciplina de construcción de equipos ganadores.**

En particular, este libro de campo le ayudará a:

- **Conocer** los atributos estructurales y el patrón de relaciones interpersonales que separan a un **equipo ganador** de un **grupo de trabajo.**
- **Decidir** si en verdad necesita construir un equipo.
- **Saber** en qué medida su grupo de trabajo es un equipo de alto desempeño.
- **Equiparse** con un modelo o marco de referencia robusto y sencillo para construir equipos ganadores.
- **Conocer** cómo aplicarlo para acelerar el diseño de equipos efectivos, y para que estos alcancen y preserven el alto desempeño.



# 1 QUÉ ES UN EQUIPO GANADOR

Si los equipos importan, en este capítulo empiece por conocer la respuesta a la pregunta original: ¿qué diferencia a un equipo efectivo –que consigue los resultados deseados– de uno que no lo hace? Sin embargo, los equipos no siempre importan. Antes de embarcarse en la construcción de un equipo –lo que cuesta tiempo, dinero y efectividad presente–, conteste otra pregunta crucial: ¿en verdad necesitamos un equipo? Y si el viaje de grupo a equipo vale la pena, sepa qué tipos de equipo podría construir y conozca la ruta hacia el alto desempeño, cómo se recorre y los riesgos que implica. El capítulo introduce dos esquemas para guiar ese recorrido: la ecuación de la efectividad y el modelo de las 4R.

## 1. Los equipos importan

**Instrumento de innovación y ejecución.** Cualquier obra significativa y casi todos los productos o servicios valiosos son el resultado del trabajo interdependiente de personas con fortalezas distintivas y complementarias (desde la construcción de un aeropuerto hasta el desarrollo del Tesla 3, la impresora 3D o *Toy Story 3*). Los equipos son la unidad de innovación y ejecución de las empresas ganadoras. Los equipos son buenos para tareas complejas. Cuanto más complejo y económicamente atractivo es el desafío competitivo, más crítico es el equipo como instrumento para obtener resultados.

**El efecto equipo.** Los equipos pueden ser más productivos e innovadores que los grupos de trabajo. El «efecto equipo» provoca que los individuos mejoren su desempeño. Los ejecutivos son cinco veces más productivos cuando trabajan en un equipo de alto desempeño que

cuando lo hacen en un grupo<sup>4</sup>. La causa-raíz es el fuerte compromiso de los miembros con el trabajo colectivo. Esta conexión emocional entre los miembros y con el propósito del trabajo colectivo hace que se convenzan de que tendrán éxito o fracasarán como «nosotros» y que ningún miembro del equipo tendrá éxito si el equipo no lo tiene.

**Ecuación de la efectividad.** Los equipos pueden producir resultados que no pueden predecirse a partir de conocer la composición del grupo. Es otra consecuencia del «efecto equipo». La efectividad de un equipo puede expresarse en los siguientes términos:

$$\text{Efectividad del equipo} = \text{Composición del equipo} \times \text{Dinámicas del equipo}$$

**La mejor forma de gestionar fondos de inversión.** Un ejemplo que demuestra el poder del equipo como instrumento de creación de valor es la investigación realizada por Bliss (Babson College), Potter (Babson College) y Schwarz (Universidad de California en Irvine). Evaluaron tres mil fondos de inversión de capital durante doce años y encontraron que los fondos administrados por equipos:

- crecieron siete veces más que los fondos administrados por individuos (sin diferencias relevantes de *performance*)
- son menos riesgosos
- y el coste de administración es menor.

**Beneficios.** Los equipos importan porque cuando son efectivos permiten mejorar:

- la satisfacción, el compromiso y el desempeño de los miembros del equipo
- el desempeño de la organización
- el clima organizacional
- la capacidad de adaptación al cambio externo
- la capacidad de innovación y solución creativa de problemas
- la calidad de las decisiones
- la comunicación
- el desarrollo de las personas.

**Competencia crítica.** Construir equipos ganadores es una competencia de liderazgo crítica, escasa y una de las más difíciles de desarrollar. La mayoría de los líderes deben su posición a un desempeño individual sobresaliente y muy poco a su capacidad para construir equipos.

**No siempre importan.** En muchas situaciones los equipos no son necesarios. Los equipos y la disciplina de construirlos importan siempre que la misión del equipo:

- sea un desafío nuevo, único y complejo,
- requiera trabajo colectivo e interdependiente,
- requiera la integración de diversas perspectivas, experiencias y competencias.

Si la meta puede alcanzarse mediante la simple suma de contribuciones individuales, un *grupo de trabajo* puede conseguir los resultados deseados. Por ejemplo, una fuerza de ventas cuyos objetivos comerciales se pueden alcanzar si cada vendedor ejecuta todo el proceso comercial de la compañía, cada uno consigue su cuota y luego se suman las cuotas individuales.

**Costes.** Aunque el nivel de desempeño que puede alcanzar un equipo es superior al que puede lograr un grupo, construir un equipo no es gratis: cuesta más atención gerencial y dinero, y aumenta el riesgo implicado. Por eso, es necesario considerar la situación y las relaciones de trueque entre beneficios y costes.

**Cambio.** Convertir un grupo en un equipo es un cambio grupal que puede resistirse por diversas razones. Algunos miembros del grupo pueden no estar dispuestos a poner su destino profesional en manos de otros, pueden estimar que los costes de operar como un equipo superan a los beneficios, o no desear subordinar sus prioridades individuales a prioridades colectivas.



Herramienta 1 (lista de verificación):

### ¿Realmente necesitamos un equipo?

Dado el desafío, use esta lista de verificación para determinar si vale la pena construir un equipo para enfrentar dicho desafío.



## ¿POR QUÉ FRACASAN LOS PROYECTOS DE CAMBIO DE TI?

«Los proyectos de cambio tecnológico de gran tamaño con frecuencia superan el coste planificado; y algunos incluso pueden poner a la organización en peligro».

Esta afirmación surge de una investigación realizada entre más de 5400 proyectos de TI por Michael Bloch, Sven Blumberg y Jurgen Laartz de McKinsey, con la colaboración del Major Programme Management de la Universidad de Oxford. Fue publicada en *McKinsey Quarterly* de octubre de 2012<sup>5</sup>.

«En la medida en que los sistemas de información se han vuelto cada vez más importantes en las estrategias competitivas en muchas industrias, los proyectos de tecnología son cada vez más grandes, afectan a más partes de la organización, y ponen en riesgo a la compañía si algo sale mal. Desafortunadamente, las cosas salen mal», añade el artículo.

La investigación dio como resultado que la mitad de los proyectos de TI de gran tamaño (definidos como aquellos que superan los 15 millones de dólares), superó ampliamente sus presupuestos.

En promedio, la ejecución de grandes proyectos de TI (proyectos con un precio inicial de más de 15 millones de dólares) se completan a un coste un 45 % por encima de lo presupuestado, con un 7 % de retraso sobre el plazo previsto y entregan un 56 % menos del valor prometido.

En un 17 % de los proyectos de TI el error de cálculo en presupuesto y tiempo puso en peligro la existencia de la empresa.

## Causas-raíz

¿Cuáles son las causas-raíz de tal desviación negativa? Los ejecutivos de TI encuestados por los investigadores identifican cuatro tipos de causas que explican la mayoría de los fracasos:

- Objetivos no claros, falta de foco en el negocio
- Requerimientos cambiantes, complejidad técnica
- Equipo de proyecto no alineado con los objetivos del cambio, de bajo desempeño, sin las habilidades que requiere la ejecución del proyecto
- Programa no realista, planeación reactiva.

Las dos primeras explican casi el 50 % del sobrecoste promedio (del 45 %) y las dos últimas casi el 40 %.

## Remedio

Dada esta realidad y sus causas-raíz, los autores del artículo que presenta la investigación destilan una receta para incrementar la probabilidad de que un cambio de TI a gran escala entregue el valor prometido a tiempo y dentro del presupuesto.

Al remedio lo llaman «metodología de aseguramiento del valor» e incluye:

- Mantener el foco en el propósito del cambio de TI, alinear las partes interesadas clave.
- Dominar la técnica requerida para concebir, iniciar, analizar, diseñar, construir, probar y mantener la solución de TI.
- Construir un equipo de proyecto efectivo.
- Dominar la práctica probada de gestión de proyectos, lo que incluye disponer de una PMO (oficina de gestión de proyectos, en sus siglas en inglés) que asegure un programa realista y una rigurosa gestión de cambios.

## 2. Un grupo no es un equipo

**Parecidos, pero no iguales.** Un grupo es un conjunto de personas que tienen una característica en común; por ejemplo, una profesión. Un equipo es un grupo pequeño de personas que trabajan de manera interdependiente para alcanzar un objetivo común.

**Diferencias.** En la tabla que sigue se observan las diferencias entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo.

Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
Los miembros comparten una característica.	Los miembros comparten un propósito, un fin que los une.
Los miembros tienen objetivos individuales.	Los miembros tienen objetivos individuales y comunes.
El propósito y los resultados del grupo pueden conseguirse sin el conocimiento y las habilidades de algunos de sus miembros.	El propósito y los resultados del equipo solo pueden conseguirse si se reúne el conocimiento y las habilidades de todos los miembros.
Los objetivos individuales no se acuerdan con los restantes miembros del equipo.	Los objetivos individuales y del equipo son fruto de un acuerdo colectivo.
Los miembros trabajan de manera independiente.	Los miembros trabajan con cierto grado de interdependencia.
Los miembros son responsables por sus objetivos y acciones.	Los miembros son responsables por los objetivos y las acciones del equipo y los objetivos y las acciones individuales.
Los miembros poseen competencias similares.	Los miembros poseen competencias diferentes pero complementarias.
«El jefe del equipo nos hace responsables».	«Los miembros del equipo nos hacemos responsables».
Los miembros no necesariamente intervienen en el proceso de toma de decisiones.	Los miembros siempre intervienen de alguna manera en el proceso de toma de decisiones.
Los miembros establecen relaciones formales y cautas.	Los miembros establecen relaciones de confianza y de apoyo mutuo.
El conflicto se considera negativo y destructivo.	El conflicto se considera necesario para innovar y enfrentar el desafío colectivo.



## LOS EQUIPOS SON BUENOS PARA INNOVAR

Casi siempre el equipo es la mejor alternativa para diseñar e implementar nuevos modelos de negocio, productos o servicios, operaciones, herramientas y estructuras. No existe ningún *sprint de diseño* –de productos digitales como el creado en Google Ventures por Jake Knapp, John Keratzsky y Braden Kowitz, o de modelo de negocio como el desarrollado en *Strategyzer* por Alex Osterwalder y por Yves Pigneur– cuyo sujeto activo no sea un equipo.

Si su organización le ha asignado un desafío complejo y no está seguro de cuál debería ser la solución, construir primero un equipo puede ser su mejor opción.

Los equipos son instrumentos eficaces para crear soluciones impensadas a retos empresariales intrincados.

Los equipos permiten encender la innovación porque habilitan lo que los autores de *Collective Genius. The art and practice of leading innovation*<sup>6</sup> denominan:

- **Abrasión creativa**, o la capacidad de generar ideas subversivas a través del debate. La fricción de puntos de vista y opiniones diversas conduce a pensamientos y perspectivas imaginadas.
- **Agilidad creativa**, o la capacidad de perseguir rápidamente múltiples experimentos, aprender de los resultados y luego ajustar los diseños.
- **Resolución creativa**, o la capacidad de tomar decisiones que asocian, combinan ideas distintas, de diferentes campos de conocimiento e incluso opuestas. «Creatividad –decía Steve Jobs– es solo conectar cosas».

### 3. La definición de Katzenbach y Smith<sup>7</sup>

**Qué es un equipo de alto desempeño.** Katzenbach y Smith definen un equipo como un grupo de trabajo con seis atributos:

- 1) está compuesto por una **pequeña cantidad de personas**,
- 2) los miembros demuestran **habilidades complementarias**,
- 3) los miembros están comprometidos con un **propósito común**, significativo y creado por todos -no por el jefe o líder-,
- 4) los miembros han traducido ese propósito común a **metas compartidas, claras y desafiantes**,
- 5) los miembros han pactado y se comportan según un conjunto de **reglas de funcionamiento**, y
- 6) como resultado de todo lo anterior, los miembros permanecen **mutuamente responsables** por los resultados.

**Tamaño pequeño.** Un equipo de alto desempeño es un grupo pequeño, de no más de doce miembros. Esto es porque cuando crece el tamaño, se incrementa de manera exponencial la cantidad de interacciones entre los miembros y, en consecuencia, decrece la efectividad. «El tamaño ideal -señalan Katzenbach y Smith- es entre cuatro y siete miembros y muy pocas veces entre diez y doce personas». Sin embargo, el reconocido psicólogo organizacional J. Richard Hackman en su libro *Leading Teams* aconseja evitar el doble dígito: «Construya equipos de no más de nueve personas. Si el tamaño supera ese número, la cantidad de enlaces entre los miembros se vuelve inmanejable»<sup>8</sup>.

**Habilidades complementarias.** Un equipo de alto desempeño no es un grupo de personas iguales al jefe, sino con competencias distintivas y complementarias, aquellas que se requieren para conseguir los resultados y cumplir el propósito o la misión del equipo.

**Propósito común.** Es la respuesta que dan todos los miembros del equipo a la pregunta fundamental: ¿cuál es la razón de ser del equipo? La razón de ser de un

equipo de trabajo se origina siempre en un **desafío organizacional complejo**, por ejemplo, reducir la tasa de deserción de clientes (*churn rate*). El desafío es el mandato y el propósito común es la manera en que el equipo convierte ese mandato en el fin que une a sus miembros. El desafío puede ser una demanda de una o varias partes interesadas de la organización, por ejemplo, los accionistas; o autocreada, si se trata del equipo de fundadores de un emprendimiento.

**Metas compartidas, claras y desafiantes.** Se refiere a los resultados deseados, expresados en términos SMART (específico, medible, alcanzable, realista, con plazo, en sus siglas en inglés). Es la respuesta que dan todos los miembros del equipo a las preguntas «¿qué significa ganar para el equipo?» y «¿qué resultados específicos tenemos que lograr?».

**El propósito común crea significado e identidad y las metas compartidas crean responsabilidad.** El propósito común y las metas compartidas van de la mano. El primero provee el foco último, y las segundas sostienen el esfuerzo. El propósito común es la misión que proporciona una razón de ser al equipo y la energía emocional para conseguir resultados extraordinarios, y las metas compartidas, claras y desafiantes proporcionan los peldaños que sostienen el progreso hacia ese propósito compartido. La misión se expresa en Word y las metas compartidas se especifican en Excel. El propósito y las metas relacionadas con este son el adhesivo que mantiene unido al equipo.

**Reglas de funcionamiento.** Las reglas de funcionamiento son un conjunto de normas que los miembros del equipo deciden darse para regular el comportamiento de cada uno durante la vida del equipo. Las normas establecen cómo se hará el trabajo requerido para conseguir el propósito común y las metas compartidas. Las normas regulan:

- a) quién hace qué en el equipo (roles)
- b) cómo se coordina el trabajo (sistema de reuniones)
- c) cómo se toman y se cambian las decisiones
- d) cómo mantener informadas a las partes interesadas clave
- e) cómo se gobierna el conflicto.

**Interdependencia y coordinación del trabajo.** ¿Qué grado de interdependencia requiere el trabajo de los miembros del grupo para conseguir las metas colectivas? De la respuesta a esta pregunta dependerá el tipo de coordinación que se necesita y si es imperativo o no convertir al grupo de trabajo en un equipo.

**Cero grado de interdependencia.** Si las metas del grupo se pueden alcanzar mediante la suma del fruto del trabajo separado de cada uno de sus integrantes, como en el caso de la fuerza de ventas mencionado antes, entonces usted no necesitará construir un equipo. Con el grupo de trabajo es suficiente. El grupo de trabajo resuelve la coordinación mediante un jefe con las competencias para integrar el trabajo individual y la autoridad para tomar decisiones por el grupo.

**Alto grado de interdependencia.** Si las metas del grupo solo pueden alcanzarse mediante el trabajo interdependiente de personas con fortalezas distintivas complementarias, entonces se necesita el tipo de coordinación que proporciona un equipo.

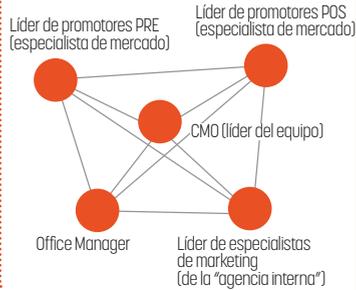
**Caso.** En una universidad colombiana con más de 22 000 estudiantes de pregrado y posgrado, y una oferta de más 200 programas de estudio, junto a la Chief Marketing Officer (CMO) aplicamos nuestro *proceso de construcción de equipos* a su recién ensamblado grupo de marketing y ventas. La intervención implicó primero sustituir la coordinación del trabajo interdependiente de *especialistas de mercado, especialistas de marketing y expertos administrativos* basada en la CMO, por el tipo de coordinación que proporciona un equipo de alto desempeño. Cuando el producto a crear es complejo -como generar la demanda deseada para una oferta amplia, extensa y profunda como la de esta universidad- y proviene del trabajo interdependiente de personas con especialidades diferentes y complementarias, un equipo es más efectivo que un grupo de trabajo. El cuadro que aparece a continuación ilustra el cambio en el tipo de coordinación que se produjo al convertir el grupo de marketing y ventas en un equipo.

## Cuadro 1.1 De la coordinación de grupo de trabajo (GT) a la de equipo de alto desempeño (EAD)

### DE: Coordinación basada en el jefe (GT)



### A: Coordinación por ajuste mutuo (EAD)



Fuente: elaboración propia

**Responsabilidad mutua por los resultados.** Un equipo es un grupo de personas que está de acuerdo con un objetivo de desempeño concreto y todos asumen la responsabilidad de lograrlo. El desempeño de un equipo requiere de responsabilidad individual y colectiva. Los miembros rinden cuentas por su contribución individual, por su contribución colectiva y recíproca, y por el logro de las metas del equipo. En los equipos en los que los miembros permanecen mutuamente responsables por los resultados existe una conciencia fuerte de que –más allá de la suerte individual– el equipo es el que tiene éxito o fracasa.

**La responsabilidad mutua es una variable de resultado.** La responsabilidad mutua, como el compromiso o la confianza, no puede dictarse ni determinarse de manera directa. No hay un *joystick* que la controle. Emerge como un efecto deseado de compartir un propósito, unas metas y unas reglas de funcionamiento –de las conversaciones mediante las cuales se diseñaron esos tres acuerdos y de su posterior cumplimiento–.

**Alegría por el logro compartido.** Este sentido de responsabilidad mutua, cuando se alcanzan los resultados deseados, también produce la recompensa emocional que produce el logro compartido. «Lo que escuchamos

una y otra vez de los miembros de los equipos efectivos –señalan Katzenbach y Smith en su clásico artículo en la *Harvard Business Review*, “La disciplina de los equipos”– es que encontraron la experiencia energizante y motivadora de una manera que sus trabajos “normales” nunca podrían producir».



## 5 RELACIONES CLAVE PARA ENTENDER LA DINÁMICA DEL ALTO DESEMPEÑO<sup>9</sup>

### 1) Tamaño

A medida que el tamaño del equipo aumenta más allá de los 9-12 miembros, el nivel de colaboración entre los miembros del equipo disminuye.

### 2) Participación virtual

A medida que el equipo se vuelve más virtual, la colaboración declina.

### 3) Diversidad

Cuanto mayor es la proporción de personas que no conocen a nadie más en el equipo y cuanto mayor es la diversidad, es menos probable que los miembros del equipo compartan el conocimiento.

### 4) Competencias

Cuanta mayor es la proporción de especialistas altamente educados en un equipo, es más probable que este se empantane en conflictos disfuncionales.

### 5) Interdependencia de las tareas

A medida que aumenta el grado de interdependencia de las tareas, más se necesita la coordinación por ajuste mutuo (esto es, el tipo de coordinación con la que, en cualquier momento, cualquier miembro del equipo introduce información que determina quién necesitará coordinar con quién para avanzar).