



GUÍAS INDISPENSABLES DEL MANAGEMENT

Guías HBR

Liderando Equipos

Equilibrar habilidades y estilos
Establecer roles definidos
Promover la discrepancia sana

Mary Shapiro



**Harvard
Business
Review**
Press

Guías HBR
**Liderando
Equipos**

Guías Harvard Business Review

Equípate con los consejos necesarios para tener éxito en tu trabajo de la mano de la publicación más fiable del mundo de los negocios. En las Guías HBR encontrarás una gran cantidad de prácticas y consejos básicos de expertos en la materia que te ofrecen una solución inteligente para enfrentarte a los desafíos laborales más importantes.

Títulos publicados en esta colección:

Guías HBR: Controla el Estrés en el Trabajo

Guías HBR: Presentaciones Persuasivas

Guías HBR: Céntrate en el Trabajo Importante

Guías HBR: Gestión de Proyectos

Guías HBR: Mejora tu Escritura en el Trabajo

Guías HBR: Finanzas Básicas

Guías HBR: Relaciones de Poder en la Oficina

Guías HBR: Inteligencia Emocional

Guías HBR: Mejora tu Productividad

Guías HBR: Liderando Equipos

Guías HBR **Liderando Equipos**

Mary Shapiro

REVERTÉ MANAGEMENT

Barcelona, México

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

Boston, Massachusetts

Guías HBR: Liderando Equipos

HBR Guide to Leading Teams

Original work copyright © 2015 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2015

All rights reserved.

© **Editorial Reverté, S. A., 2020**

Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España

revertemanagement.com

Edición en papel

ISBN: 978-84-17963-12-5

Edición ebook

ISBN: 978-84-291-9576-7 (ePub)

ISBN: 978-84-291-9577-4 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez/Ramón Reverté

Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté

Traducción: Rocío Moriones Alonso

Revisión de textos: M.^a del Carmen García Fernández

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

Qué aprenderás

Es muy probable que en tus reuniones de equipo hayas pensado muchas veces: «¡Qué pérdida de tiempo tan increíble! ¿Por qué nos cuesta una eternidad tomar una simple decisión? Además, no sé qué estamos intentando *conseguir* aquí».

Los equipos disfuncionales son exasperantes y, por desgracia, algo endémico en las organizaciones. Sin embargo, como líder de equipo tienes la capacidad de mejorar las cosas; está en tu mano hacer que tu personal trabaje de forma armoniosa y además obtenga resultados.

Pero ¿cómo evitar esos escollos que tanto has sufrido con anterioridad? Esta guía te aconseja paso a paso basándose en principios demostrados, ejercicios prácticos, algunas directrices para estructurar las reuniones de equipo y ciertos ejemplos extraídos de diversos sectores y ámbitos empresariales.

Aquí aprenderás a:

- seleccionar de forma adecuada a los miembros de un equipo;
- potenciar sus habilidades;

Qué aprenderás

- establecer objetivos claros e inteligentes;
- conseguir apoyo tanto dentro como fuera del equipo;
- fomentar el compañerismo y la cooperación;
- atajar los comportamientos inadecuados antes de que se hagan incontrolables;
- promover el debate y la discrepancia sana;
- resolver los conflictos en cuanto surjan;
- hacer que los miembros del equipo sean responsables ante sus compañeros, no solo ante ti;
- lograr que el equipo continúe centrado y motivado hasta el final;
- identificar las buenas prácticas que puedan servir de referencia en otros equipos.

Contenidos

Introducción	xi
--------------	----

Invierte en el aspecto «humano» del equipo

Sección 1: CONSTRUYE LA INFRAESTRUCTURA DEL EQUIPO

1. Forma un equipo ganador	3
----------------------------	---

Haz que sea pequeño y diverso.

2. Potencia que los miembros del equipo se conozcan mutuamente	13
---	----

*Conéctalos de forma significativa y aprende qué
necesita tu equipo para dar lo mejor de sí.*

3. Marca los objetivos del equipo	29
-----------------------------------	----

*Define tareas y resultados, así como procesos
para conseguirlos.*

4. Define las funciones individuales	41
--------------------------------------	----

Decide lo que hará cada miembro del equipo.

5. Fija las normas de conducta	51
--------------------------------	----

*Especifica de qué modo se ha de trabajar en el
seno del equipo.*

6. Sienta las bases para asumir responsabilidades 63

Dispón la manera en que el equipo deberá cumplir con sus objetivos, funciones y normas.

7. Haz que todo el mundo se comprometa con el equipo 75

Recapitula lo acordado en cada reunión de equipo.

Sección 2: GESTIONA EL EQUIPO

8. Toma decisiones óptimas para el equipo 81

Crea un entorno en el que todo el mundo participe.

9. Procura que cada miembro asuma ciertas responsabilidades 95

Potencia las habilidades —y la confianza— para que cada cual dé su opinión y reciba la de los demás.

10. Reconoce a cada cual sus aportaciones 107

Motívalos para aportar más reconociendo lo que han hecho.

11. Resuelve los conflictos de forma constructiva 113

Saca a la luz los problemas lo antes posible para que podáis superarlos.

12. Da la bienvenida a los nuevos miembros 129

Habla con ellos de lo que funciona bien en el equipo y de lo que habría que cambiar.

13. Gestiona fuera del equipo 135

Cultiva relaciones externas que sean beneficiosas para ambas partes.

Sección 3: CIERRA EL EQUIPO

14. Entrega el producto	147
<i>Haz que todos sigan centrados y trabajen de forma productiva hasta el final.</i>	
15. Aprende de las experiencias de tu equipo	153
<i>Reflexiona sobre lo que ha funcionado y lo que no.</i>	
Apéndice A: Inventario de normas	161
Apéndice B: Auditoría sobre la cultura del equipo	167
Apéndice C: Contrato de equipo	171
 <i>Índice</i>	 175
<i>Acerca de la autora</i>	179

Introducción

Tanto si acabas de tomar las riendas de un equipo ya existente como si estás formando uno nuevo o llevas tiempo liderando otro, conseguir que sus miembros trabajen juntos para obtener excelentes resultados no es fácil. Cada equipo es distinto y plantea retos diferentes. Quizá te hayan encargado dirigir uno compuesto por personas de distintos departamentos para lanzar una iniciativa general, en toda la empresa. O tal vez coordines a cinco personas que colaboran a diario como parte de un determinado proyecto. A lo mejor te has estado esforzando por responsabilizarte de un departamento sumido en tantos problemas que sus miembros habrían sido incapaces de llegar a ningún acuerdo ni aunque les hubiera ido la vida en ello. Y, con independencia de cómo sea tu equipo, lo más probable es que te enfrentes a plazos ajustados y expectativas altas, y también que tengas la presión constante de elaborar proyectos, asignar tareas y, sobre todo, llevarlas a cabo.

Todo eso es normal. Al fin y al cabo, formamos equipos para efectuar determinados trabajos, por lo que tenemos a centrarnos de forma prioritaria en las tareas.

Pero esa solo es una parte de la ecuación; también hay que prestar atención a las *personas* que llevarán a cabo esas tareas.

Si los miembros de tu equipo no se llevan bien, ten por seguro que no haréis un buen trabajo: discutirán, no confiarán en los demás, se sentirán minusvalorados y se quejarán de que otros no están haciendo lo que les corresponde. En resumen, dejarán de colaborar, se caldearán los ánimos y la productividad se interrumpirá.

Hacen falta tiempo y energía para evitar complicaciones de este tipo y lograr que los miembros del equipo trabajen de forma armoniosa. Es primordial explicar las tareas con claridad, coordinar esfuerzos, motivar, resolver conflictos, dar *feedback* y fomentar el desarrollo de las habilidades. En resumen, tienes que gestionar a las personas con la misma disciplina con la que gestionas el trabajo.

Ahora bien, antes de invertir todo ese esfuerzo planteate si en realidad necesitas un equipo para hacer ese trabajo en concreto. Todos hemos formado parte de equipos creados por razones equivocadas; por ejemplo, para refrendar una decisión ya tomada o para hacer un ejercicio de difusión de la responsabilidad y poder culpar a otros si el proyecto sale mal. Si quieres asegurarte de que tu equipo tiene una sólida razón de ser, lo mejor es hacer un análisis directo de su coste/beneficio: ¿te ayudará a cumplir tus objetivos y mejorar tus resultados? ¿O puedes hacer el trabajo por tu cuenta, con mayor eficiencia y menos dolores de cabeza?

Si decides que la inversión vale la pena, es obvio que querrás crear un equipo *ganador*, no uno que se estrelle y se queme, o que ande siempre renqueando. Bien, pues

este libro te ayudará a hacer justo eso. Y empezaremos explicando que el liderazgo de equipo efectivo se desarrolla en tres etapas: creación, gestión y cierre.

Primera etapa: crea la infraestructura de tu equipo

Igual que una casa, un equipo sólido necesita unos cimientos fuertes, pero en vez de piedras y cemento tus materiales serán reflexiones previas sobre objetivos, funciones, normas de conducta y los parámetros que usarás para medir el progreso. Una vez que hayas reclutado a las personas con las habilidades y el enfoque adecuados, el grupo debe acordar de forma explícita qué intenta lograr, qué camino recorrerá para llegar a esa meta y en qué consistirá su éxito. Así es como se fomenta el espíritu de equipo. No se trata de hacer circuitos de cuerdas o rafting en aguas bravas, sino de acomodar los diferentes temperamentos y buscar formas de sacar el máximo de cada colaborador y del equipo.

Ahora puede que estés pensando: «¿Quién tiene tiempo para todas esas charlas? Tenemos que hacer el trabajo y ya vamos muy mal de tiempo». Justo el hecho de ponerse de acuerdo de antemano sobre cómo se hará ese trabajo permitirá que se desarrolle de una forma más rápida y fluida; planteándolo así te encontrarás con menos conflictos que atender, decisiones que corregir y tareas que repetir.

Ahora bien, dado que cada equipo presenta sus peculiaridades, deberás generar esta infraestructura cada vez que crees uno nuevo, así como cuando salgan algunos miembros o haya nuevas incorporaciones.

Segunda etapa: gestiona tu equipo

Si has dirigido alguna vez un proyecto sabrás lo que hace falta para gestionar las tareas: cuando algo se ha hecho bien y a tiempo, lo reconoces; y cuando algo falla, cambias lo necesario para volver a encarrilarlo. Además, a lo largo del proyecto te esfuerzas para que se produzcan mejoras continuas.

Esos mismos principios sirven para dirigir un equipo. Así, cuando algunos de sus miembros se comporten de manera útil —por ejemplo, avisando a los demás antes de que se cumpla un plazo— señalalo; esto les motivará a seguir así y también recordará al resto lo que deben hacer en pro de los objetivos comunes. Del mismo modo, es importante llamar la atención sobre una conducta negativa incipiente —como cuando un miembro del equipo deja de participar en las reuniones o ataca verbalmente a los que no están de acuerdo con él—. Al igual que controlas y corriges tareas para cumplir un plan de proyecto, vigila de cerca a las personas en lo que tenga que ver con los objetivos, funciones y normas que se hayan establecido, y habla de las desviaciones y los problemas en cuanto surjan.

Parece sencillo, pero la mayoría de los líderes de equipo no hacen nada de esto, sino que pasan por alto tales cuestiones hasta que alguien estalla por la frustración o todo el mundo llega a estar mentalmente ausente, lo que provoca que el trabajo se sitúe en punto muerto.

Tercera etapa: cierra el equipo

Imagina que estás a punto de entregar un prototipo para su producción, o de presentar unas recomendaciones al comité de dirección. Deberías sentirte pletórico, ¿no es así?;

el equipo está a punto de conseguir sus objetivos. Pero justo entonces te das cuenta de que hay personas que faltan a las reuniones o están haciendo otras tareas. ¿Qué ocurre?

Muchas veces pasa que cuando la fecha límite está muy cerca los miembros del equipo pierden el foco, el impulso y la paciencia; puede que empiecen a pensar en el *siguiente* proyecto o que se obsesionen con el resto del trabajo que tienen acumulado. Quizá tú también sientas esa misma impaciencia por pasar a otra cosa. En ese momento, más que nunca, es fundamental motivar a los miembros del equipo (y automotivarte) para rematar bien el trabajo, al tiempo que aprendéis de las buenas prácticas para que sirvan de referencia en el futuro.

En eso consiste esta etapa: si pides a los miembros de tu equipo que opinen sobre lo que ha funcionado y lo que no, en el próximo proyecto controlarás mejor esas situaciones y las posibles dificultades. De esta manera crecerás como líder y las habilidades de los miembros de tu equipo sin duda mejorarán.

Así pues, en esta guía nos ocuparemos de cada una de dichas etapas. A lo largo del libro se presentan modelos de reunión y actividades desarrolladas a partir de mis más de 20 años de experiencia asesorando a equipos. Me baso en muchos ejemplos reales (algunos de ellos anonimizados) para mostrar el modo en que distintos líderes de equipo han utilizado estos consejos en situaciones diversas.

Es posible que alguna de las actividades te produzca incomodidad, al menos en un principio, dado que se centran en el lado «humano» de los equipos —un aspecto en el que muchos líderes tienen problemas, en especial quienes han sido ascendidos por su competencia técnica—; aun así,

intenta hacerlas. He sido testigo de cómo han funcionado en grupos nuevos y otros que llevan tiempo formados; pequeños y grandes; presenciales y virtuales; y en casi todos los tipos de escenarios organizativos, incluyendo servicios financieros, producción, atención al cliente, empresas de tecnología y organizaciones públicas y no gubernamentales. Por tanto, estas actividades ayudarán a crecer a tu equipo, evitarán y/o solucionarán los problemas que se puedan presentar y contribuirán a que obtengáis los resultados esperados.

Sección 1

Construye la infraestructura del equipo

Capítulo 1

Forma un equipo ganador

Si en alguna ocasión has coordinado un equipo, seguro que te habrás enfrentado a algunos individuos exasperantes. Son esos que monopolizan las reuniones; quienes van «a paso de tortuga», analizando cada problema desde todos los ángulos posibles justo cuando hay un plazo muy ajustado; los que insisten en determinadas razones para *no* apoyar las decisiones que el grupo ya tomó hace meses; personas que no dicen nada en las reuniones, pero después no hacen más que quejarse en la cafetería sobre lo que se decidió delante de ellas; o aquellos que compiten para conseguir el estatus de «experto» sin que en realidad aporten demasiado.

Puede que, en tales situaciones, te hayas preguntado: ¿acaso están día y noche buscando formas de martirizarme? ¿Qué les pasa? ¿Por qué no pueden parecerse un poco a *mí*?