

Suite Construir Equipos Ganadores

CLAVES

- ▶ Soluciones presenciales, virtuales e híbridas para acelerar la transformación ágil.
- ▶ Permiten desarrollar la competencia de construir equipos en los líderes, convertir *grupos de trabajo* en *equipos* y crear la capacidad organizacional de construir equipos a gran escala.
- ▶ Basadas en la investigación más aceptada y probadas en el terreno.

Microsoft y Google son dos de las diez empresas públicas más valiosas del planeta.

Antes de la pandemia, Satya Nadella, el tercer y actual CEO de la primera, entrevistado por una alumna del MBA en un evento académico de la escuela de negocios de Stanford, explicaba cómo la compañía había sido capaz de crear esa enorme riqueza económica y social: "Si quieres tener un impacto a gran escala (...), ¿adivina qué?, tienes que trabajar con otros. (...) Fundamentalmente, para hacer algo útil, grande y exclusivo, todo se trata de equipos. Equipos internos o equipos externos. Eso es lo que se necesita."

En 2012, Google se embarcó en una iniciativa llamada Project Aristotle con el fin de estudiar más de 180 equipos de la compañía y descubrir qué hace que un equipo de Google sea efectivo y cómo se construye el equipo perfecto. ¿El racional del estudio? Similar al de Nadella: si una empresa quiere superar a sus competidores, debe influir no solo en cómo trabajan las personas sino también en cómo trabajan juntas.

Los equipos son la unidad de desempeño de las empresas a la vanguardia de la creación de valor -como Microsoft, Google, Amazon, Apple- y pronto lo serán de todas las empresas. En la era digital -que llegó definitivamente con la pandemia- el valor económico, social y ambiental se crea mediante ecosistemas de múltiples equipos y tribus de equipos que colaboran entre sí y de manera ágil para agrandar el pastel para todas las partes. La capacidad organizacional de crear, disolver y reformar rápida y masivamente equipos, se ha convertido en la salsa secreta para volverse ágil, innovar y crear valor extraordinario.

Los equipos ganadores no nacen, se hacen

Construir Equipos Ganadores (CEG) es la suite de soluciones de desarrollo de equipos de Apprecia. Sea que experimenten el imperativo de construir un equipo, decenas o centenas por año, la suite habilita a nuestros clientes a desarrollar la competencia en los líderes y la capacidad de la organización de construir equipos de alto desempeño (EAD).

GEG incluye las siguientes intervenciones:

- ▶ **CEG/Field Book (A)**
Introduce el cuerpo de conocimiento y las herramientas. Permite decidir acerca de la introducción de la práctica de la ciencia de los equipos en el grupo de trabajo y la organización.
- ▶ **CEG/Taller de Aprendizaje (B)**
Desarrolla la competencia individual en líderes empresariales y/o contribuyentes individuales con alto potencial.
- ▶ **CEG/Sesiones Constituyentes (C)**
Permite a un equipo intacto diseñar los tres pactos constituyentes de un EAD. Dirigido a equipos de cualquier tipo. Se trata de la intervención medular de la suite.
- ▶ **CEG/Crear la capacidad (D)**
Permite construir la capacidad organizacional de aplicar las sesiones constituyentes a la escala y velocidad que requiere el crecimiento.

La suite habilita a nuestros clientes a aplicar cuatro tipos de intervenciones para impactar a nivel individuo, grupo y organización. Conózcala en esos términos:








Tipo de solución/Nivel de aplicación	Team Assessment (Medir)	Action Learning Workshop (Desarrollar la competencia)	Team development (Construir)	Organizational capability (Construir)
INDIVIDUO <i>Líderes actuales y potenciales</i> <i>Miembros de un grupo de trabajo</i>		A Fieldbook 		
		B Taller ▶ ILT, 4 hs o 1 día ▶ VILT, 2 sesiones de 4 hs. 		
	C		C	C
GRUPO <i>Grupo de trabajo intacto</i>	El Hexágono <i>Online team assessment basado en el modelo de efectividad de KyS</i> Raters: Todos los miembros del equipo Entregable: Reporte 		Construir Equipos Ganadores <i>Sesiones Constituyentes (Team Chartering Sessions)</i> ▶ Virtual ▶ Presencial 	Programa de Team Coaching ▶ Online survey: ¿En qué medida nos comportamos como un equipo de alto desempeño? ▶ Team coaching sessions 
				D
ORGANIZACIÓN				Construir la capacidad <i>Partnership cliente-nosotros para crear la capacidad de construir equipos en la organización</i> 

Figura 1. Suite Construir Equipos Ganadores - Vista panorámica.

Aplicaciones

La soluciones CEG pueden usarse como un medio para diversos fines, por ejemplo:

- ▶ CEG/Sesiones Constituyentes puede integrarse a un programa de cambio organizacional dirigido a implementar una reestructura de la organización.
- ▶ CEG/Sesiones Constituyentes puede aplicarse a acelerar la constitución de un *equipo de innovación*, al comienzo de un *sprint* de diseño de un nuevo modelo de negocios, nueva oferta o una nueva ruta al mercado.
- ▶ Las sesiones constituyentes, el taller y el libro de campo pueden combinarse para introducir la disciplina en la organización (primer tiempo).
- ▶ Se pueden combinar de otra manera para integrarlas a un programa de construcción de una cultura de trabajo en equipo o colaboración.
- ▶ Para crear la capacidad organizacional de construir equipos y acelerar la migración de una *jerarquía* a una *red de tribus de equipos* (transformación ágil).

Soluciones probadas en el terreno

En los últimos diez años hemos aplicado **CEG/Sesiones Constituyentes**, la intervención medular de la suite, en diversas compañías con operaciones en América Latina y España.

Esta intervención -que instrumenta el *modelo de efectividad de un equipo* de Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith- ha demostrado su eficacia para ayudar a decenas y decenas de grupos de trabajo reales a convertirse en **equipos de alto desempeño o efectivos**: equipos recién formados o heredados; localizados en una geografía o en varias, gerenciales, funcionales (de Marketing, de Finanzas, de RH, al frente de plantas de manufactura, etc.) y de proyecto; equipos de operaciones nacionales de MNCs o multilaterales, de empresas nacionales o de fundadores de un emprendimiento; de empresas de diferentes industrias (servicios financieros, hospitalidad, de bienes de consumo, de TI, de telecomunicaciones, etc.); de México a Argentina y en España.

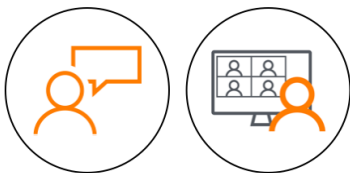
Diseño basado en la investigación más aceptada

CEG instrumenta la ciencia de los equipos y, en consecuencia, permite a líderes empresariales ponerla en práctica en su grupo de trabajo, en la organización o en su ecosistema.

En las últimas cuatro décadas muchos practicantes (como Google), pensadores (como Peter F. Drucker) e investigadores han contribuido a desarrollar la ciencia de los equipos. Pero la contribución seminal podría atribuirse a no más de tres trabajos, uno de los cuales es el de Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith (KyS).

El diseño de las soluciones de construcción de equipos ganadores de Apprecia se basa en la investigación KyS. Esta investigación -convertida en libro en 1993, ha sido seminal y modela gran parte de la mejor práctica conocida.

En 2005, a doce años de su aparición, el editor de Harvard Business Review caracterizó el aporte de Katzenbach y Smith en estos términos: “*Si bien Peter F. Drucker puede haber sido el primero en señalar que una organización basada en equipos puede ser altamente efectiva, el trabajo de Katzenbach y Smith hizo posible que las empresas implementen la idea*”.



Los equipos son el alma de la organización ágil. Desate su poder con intervenciones de desarrollo de equipos virtuales, presenciales e híbridas.

CEG vis a vis otras intervenciones

Existen tres tipos de soluciones de desarrollo de equipos: de entrenamiento, de experiential learning y de team chartering. De esos tres tipos, sólo las soluciones de team chartering inician la ingeniería del alto desempeño y proveen el máximo beneficio: permiten **hacer** un EAD además de proporcionar *saber-qué* y *saber-cómo*.

BENEFICIOS	SOLUCIONES		
	Learning/ Publishing <i>Dirigido a jefes y/o contribuyentes individuales</i>	Experiential Learning (game + debrief) <i>Para miembros de un grupo que necesitan cooperar para obtener un resultado</i>	Team Chartering <i>Dirigido a un equipo intacto de cualquier tipo</i>
<p>Nivel 3. Hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> Habilita el establecimiento de los pactos constituyentes de un EAD Crea confianza entre los miembros del equipo Construye colaboración efectiva Mejora la productividad y la capacidad creativa del grupo Revitaliza el equipo después de un período de desempeño decreciente Eleva la motivación y el entusiasmo de sus miembros Supera el conflicto disfuncional causado por la confusión de roles y la falta o el no cumplimiento de reglas de funcionamiento 			
<p>Nivel 2. Saber-Cómo</p> <ul style="list-style-type: none"> Permite la experimentación de algunas dinámicas de un EAD (comportamientos interpersonales de sus miembros) Crea epifanías (<i>insights</i>) sobre los atributos de un EAD y el estado de desarrollo del equipo real del participante Acelera la creación de relaciones y vínculos afectivos (<i>bonding</i>) Eleva la moral del grupo No constituye un EAD 			
<p>Nivel 1. Saber-Qué</p> <ul style="list-style-type: none"> Permite conocer qué es un Equipo de Alto Desempeño (EAD), por qué importa y cómo se construye. Habilita la exploración de las dinámicas que caracterizan un EAD Proporciona un proceso y herramientas probadas para evaluar y construir un EAD Desarrolla la competencia de liderazgo. No constituye un EAD 			



> CONTACTO

© Copyright **Apprecia** 2016-2022

Acerca de **Apprecia**

Apprecia es una firma multilatinas enfocada en ayudar a las organizaciones a asegurar el flujo de líderes y crear la capacidad para innovar y cambiar que permite convertir la estrategia en valor compartido.

Nuestros clientes son empresas nacionales, multilatinas y operaciones locales de multinacionales, organizaciones públicas y del tercer sector con desafíos de crecimiento e internacionalización sostenible.

Con operaciones en Latinoamérica Norte, Sur y España, nos dedicamos a diseñar y co-crear con los clientes, soluciones de desarrollo de liderazgo y aceleración del cambio que les permiten transformarse en la imagen compartida de su potencial más positivo.

Queremos ser reconocidos por nuestros clientes y aliados como el socio preferido para el cultivo de líderes de redes de colaboración que requiere su transformación en agentes de progreso económico, social y ambiental.

Por información adicional, converse con nosotros:

En Bogotá:
 Tania Higuera
 T: +57 304 678 9276
tania.higuera@apprecia.co

En México, Centroamérica y Región Andina:
 BLAKCS - Eugenio Millot
 T: + 506 8707 4779
eugenio@blakcs.com

En Montevideo:
 Gustavo Rodríguez Baltar
 T: +598 96 686 316
gustavo.rodriguezbaltar@companionsforleadership.com