

# Team Development

¿Cuál es el siguiente nivel  
de tu equipo?

# Introducción / Contexto

Aquello que hasta el momento ha ayudado a los equipos a alcanzar el éxito, es lo mismo que los está impidiendo alcanzar su siguiente nivel.

En nuestra experiencia, la principal oportunidad que los equipos de liderazgo tienen por delante consiste en desafiar los modelos mentales que hasta el momento les han ayudado a afrontar los desafíos del negocio exitosamente, y descubrir que es posible obtener mejores resultados de una manera más consciente, sostenible en el tiempo y cuidando la forma sobre cómo se obtienen esos resultados.

Entender el nivel de desarrollo de un equipo, y trabajar para alcanzar su siguiente nivel es en sí misma una experiencia transformadora a nivel individual y grupal. ¿Por qué? Porque apunta a lograr que los miembros del equipo tengan claridad sobre su rol en el equipo y cómo pueden potenciar su contribución a través de un claro sentido de propósito y autorrealización. A su vez, busca generar un sentido de pertenencia y sinergia a través de un claro propósito grupal, orientado a mejorar la comunicación, la toma de decisiones, el compromiso y la confianza entre sus miembros. Además, promueve la toma de conciencia sobre los comportamientos más efectivos para poner en práctica que les permitan alcanzar mejores resultados. A la vez, se identifican aquellos procesos y prácticas que limitan y promueven la agilidad, transparencia, y optimización en el logro de objetivos.

Vemos a los equipos como grupos compuestos por dimensiones interrelacionadas y aplicamos una perspectiva integral desde cuatro cuadrantes (personas - cultura del equipo - comportamientos - procesos) para comprender cómo cada uno contribuye a su nivel de desarrollo actual y qué palancas, si las practican, los puede ayudar a trascender hacia un nivel más desarrollado y efectivo.

Solo atendiendo a todos los cuadrantes es que podremos revelar las dinámicas ocultas que impactan directamente en el éxito y efectividad del equipo.



# ¿Cuál es el nivel de desarrollo de tu equipo?

## Nivel 1

### **EQUIPO DEPENDIENTE** - ¿Cómo podemos usar nuestro poder para reforzar el status quo?

- Sus miembros dependen de otros para actuar.
- Se ejerce poder en las relaciones interpersonales.
- Los roles y funciones son altamente formales dentro de la pirámide jerárquica.
- Se busca controlar a las personas para que sin cuestionar, sigan las reglas y órdenes.
- Sus miembros buscan la aprobación, aceptación y pertenencia.
- El trabajo es visto como un medio para satisfacer las necesidades básicas y de orden inferior.

## Nivel 2

### **EQUIPO INDEPENDIENTE** - ¿Cómo podemos ganar?

- Sus miembros no dependen de otros para actuar.
- El objetivo es vencer al otro, obtener beneficios y lograr el crecimiento del equipo.
- Se promueve la innovación y el cambio es visto como una oportunidad.
- Una de las principales motivaciones es el éxito material.
- El liderazgo está orientado a los objetivos; en resolver problemas tangibles.
- Se priorizan las tareas por sobre las relaciones.
- El trabajo es visto como un medio para satisfacer las necesidades de orden superior.

## Nivel 3

### **EQUIPO INTER-DEPENDIENTE** - ¿Cómo podemos empoderar a más gente?

- Sus miembros tienen una mirada sistémica y comprenden el impacto de sus acciones en los demás.
- Los líderes están al servicio del sistema.
- Existe diálogo, cooperación, participación, consenso, desarrollo personal e integración de perspectivas.
- Se valoran las relaciones por sobre los resultados.
- El trabajo es visto como un acto voluntario de conciencia, que hace del mundo un mejor lugar para todos.



## EL CAMINO HACIA EL EQUIPO INTERDEPENDIENTE O DE TERCER NIVEL, COMIENZA POR PRACTICAR SER MEJORES PERSONAS EN EL PROCESO POR ALCANZAR LOS RESULTADOS A LOS QUE ASPIRA EL GRUPO:

### De

- Nos defendemos: atacamos al otro, nos quedamos callados, buscamos mostrar que cada uno está en lo correcto siempre.
- Buscamos tener el control: desconfiamos en los demás y en que el otro va a hacer su trabajo.
- Comunicación poco constructiva: demostramos faltas de interés en lo que el otro dice.
- Mi par es una amenaza.
- Competimos contra el otro.
- Priorizamos metas e intereses individuales.
- Basado en el ego.
- Búsqueda del reconocimiento individual.
- Modelo mental de Silos.
- Alcanzar resultados individuales a toda costa y a pesar del impacto en los demás.
- Individualismo: no necesito de los demás para lograr mis objetivos.

### Hacia

- Somos abiertos y nos mostramos vulnerables: admitimos nuestros errores, reconocemos nuestras debilidades y pedimos ayuda a los demás.
- Confiamos en los demás: nuestro par es nuestro compañero que colabora hacia un objetivo común.
- Comunicación abierta y constructiva: nos comunicamos con el otro con respeto, honestidad y apertura.
- Mi par es mi compañero que agrega valor para construir juntos.
- Colaboramos con el otro.
- Priorizamos el objetivo del equipo y el interés colectivo.
- Basado en lo que es mejor para todos y el equipo.
- Búsqueda del reconocimiento colectivo.
- Modelo mental de Logros y Colaboración.
- Alcanzar resultados con el otro, cuidando el proceso y las personas.
- Trabajo en equipo: juntos podemos lograr más y alcanzar.

## EN NUESTRA EXPERIENCIA, LOS EQUIPOS DEL TERCER NIVEL:

**Obtienen consistentemente resultados extraordinarios, superiores a la suma de los resultados obtenidos por sus miembros individualmente y que no hubieran obtenido de otro modo.**

### Poseen:

- Propósito común [entusiasmo y sentido de pertenencia]
- Metas desafiantes y alcanzables compartidas [orientación al logro y responsabilidad mutua]
- Enfoque común [procesos que garantizan un accionar efectivo]
- Habilidades complementarias [permitiendo trascender las debilidades]
- Sentido de responsabilidad por la efectividad del todo [accountability]
- Compromiso por la obtención de resultados individuales propios y ajenos [confianza]
- Capacidad de autogestión, basado en la responsabilidad, accountability y el empoderamiento por igual de todos los miembros del equipo. [autogestión]
- Una coordinación efectiva de acciones basada en la confianza. [coordinación efectiva]
- Un nivel mayor de plenitud colectiva y personal, donde los miembros del equipo son capaces de mostrarse y desempeñarse con autenticidad. [autorealización]
- Comunicación honesta, respetuosa, transparente y clara orientada a resolver los conflictos de manera constructiva [humildad].



## ¿CÓMO UN EQUIPO PUEDE ALCANZAR SU SIGUIENTE NIVEL DE DESARROLLO?

El paso de un equipo convencional basado en el comando y control, poder y jerarquías, a uno más desarrollado que busca alcanzar los resultados “con” las personas (en lugar de “a costa” de las personas), debe contemplar las cuatro dimensiones de todo equipo:



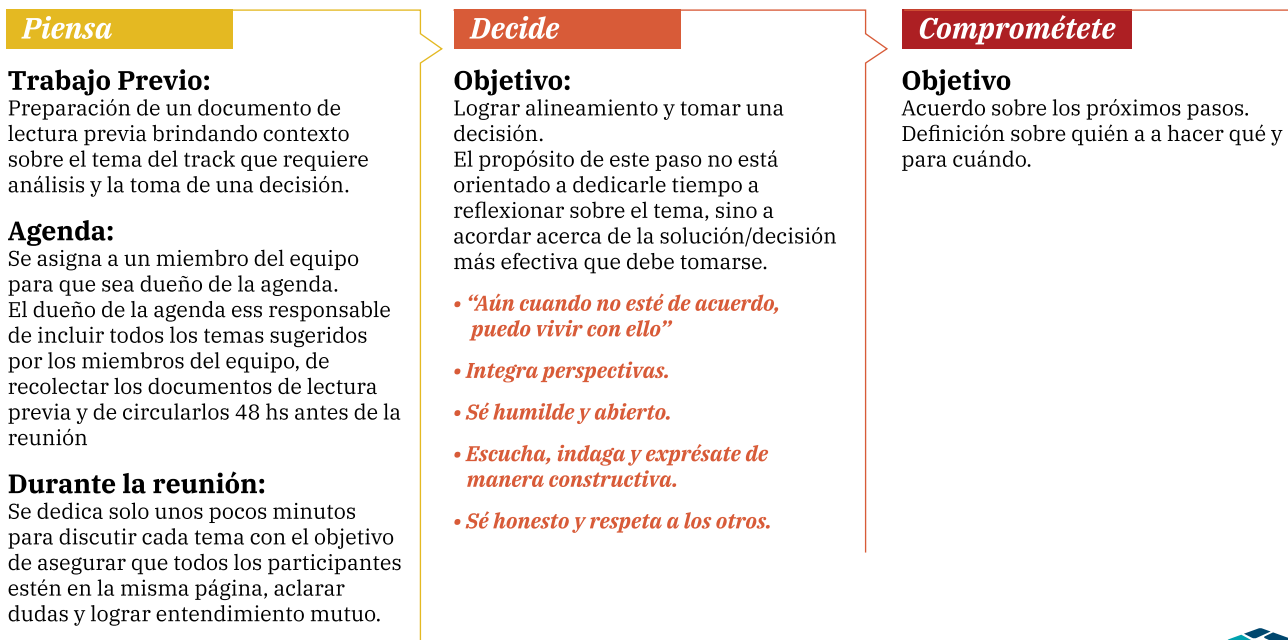
## PRÁCTICAS QUE PERMITEN AL EQUIPO PASAR A SU SIGUIENTE NIVEL:

- **Pensar - Decidir - Comprometerse:** esas son las únicas tres razones para reunirse.
- **Las 3C:**
  - **Comprendo:** indagar y escuchar “Tengo un problema, cómo lo ves tú?”
  - **Conecto:**
    - Expresar lo que cada uno ve con honestidad y respeto
    - Integrar perspectivas: “sí y también”
    - Ubicar el conflicto al centro
  - **Colaboro:** ¿Quién hará qué y para cuándo?
- **Priorización:** aquello que convierte a lo demás en menos importante o innecesario. Se selecciona 3 acciones y se decide "quién es responsable" y "para cuándo".
- **Foco:** definición de un máximo de 3 acciones bajo un solo responsable
- **Go ugly-Go fast:** ¡Comiencen ahora! Aún cuando no esté perfecto, vayan por ello.
- **Simplicity:** adoptar un abordaje simple frente a la complejidad
- **Tracks de trabajo:** práctica que busca que equipos extraordinarios tengan logros extraordinarios de forma ágil.
- **Seguimiento:** revisión de los tracks de trabajo siguiendo la metodología: “Piensa - Decide - Comprométete”
- **One Thing:** definición de un objetivo medible que, al lograrlo, acerca al equipo a cumplir con su propósito.

## APPS que ofrece Integralis para ayudar a los equipos a alcanzar su siguiente nivel:

- Coaching de Desarrollo Integral individual.
- Facilitación integral de reuniones y conversaciones.
- Talleres de Desarrollo de Equipos.
- Off-sites con el equipo para profundizar y trabajar en el siguiente nivel del equipo.
- Pulse Checks.
- Entrevistas individuales.
- Mapa de desarrollo integral: diagnóstico del nivel de desarrollo actual del equipo.
- Año integral / Re-Evolución Personal para miembros del equipo que estén interesados en profundizar sobre su propósito personal y su siguiente nivel de desarrollo.

## EJEMPLO DE APLICACIÓN: REUNIONES EFECTIVAS





**INTEGRALIS**  
CONSULTING

**Ayudamos a las organizaciones  
a construir un Mejor Normal**