



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
<i>Invierte en el aspecto «humano» del equipo</i>	

Sección 1: CONSTRUYE LA INFRAESTRUCTURA DEL EQUIPO

1. Forma un equipo ganador	3
<i>Haz que sea pequeño y diverso.</i>	
2. Potencia que los miembros del equipo se conozcan mutuamente	13
<i>Conéctalos de forma significativa y aprende qué necesita tu equipo para dar lo mejor de sí.</i>	
3. Marca los objetivos del equipo	29
<i>Define tareas y resultados, así como procesos para conseguirlos.</i>	
4. Define las funciones individuales	41
<i>Decide lo que hará cada miembro del equipo.</i>	
5. Fija las normas de conducta	51
<i>Especifica de qué modo se ha de trabajar en el seno del equipo.</i>	

Contenidos

- 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>	<i>175</i>
<i>Acerca de la autora</i>	<i>179</i>

Capítulo 4

Define las funciones individuales

Una vez establecidos los objetivos de tarea y de proceso, es el momento de definir la función que tendrá cada miembro. Y eso incluye también la tuya: puede que ostentes el título de «líder», pero ¿qué significa eso para ti y para el resto del equipo? Aunque todo el mundo haya trabajado en equipo antes, cada persona tendrá una idea distinta sobre el liderazgo de *este* equipo. Puede que algunas esperen que tomes todas las decisiones de forma unilateral y les digas qué tienen que hacer. Tal vez otras esperen que dirijas el grupo para que decida de forma conjunta y siempre haya consenso acerca de quién hará qué.

Para evitar confusiones, es importante hablar de forma clara sobre las funciones de cada miembro del grupo (hay que aclarar que estamos hablando de funciones «internas», esenciales para llevar a cabo un trabajo sólido juntos. En el capítulo 13, «Gestiona fuera del equipo», nos referiremos a las funciones «externas», para gestionar esas otras

relaciones). Cada miembro ha de saber cuál es su papel y qué significa tener éxito en él. Si no se habla de esto puede que algunos miembros asuman tareas que no tienen un responsable claro y que otros vean eso como un intento de conseguir poder o, al menos, de saltarse los límites. En cambio, al definir de forma explícita las responsabilidades de cada persona se evitan muchos problemas: que se malinterpreten los motivos, que se dupliquen los esfuerzos y que se produzcan luchas «territoriales».

Se supone que ya has considerado las funciones ideales para cada cual en términos de experiencia. Es decir, al formar tu equipo elegiste a esas personas por lo que podían hacer — ya fuera programar o coordinar a los vendedores—. Y ya has compartido durante las presentaciones qué tipo de experiencia aporta cada persona al equipo (véase capítulo 2, «Potencia que los miembros del equipo se conozcan mutuamente»). Pero hay otras dos maneras de definir tales funciones:

- **Por la estructura:** La mayoría de los equipos tienen una estructura básica formada por un líder y muchos miembros. El líder tiene un papel que cumplir y cada uno de los miembros, otro.
- **Por la actividad:** El equipo debe enfrentarse a muchas y diferentes actividades para alcanzar sus objetivos. Cada una de ellas puede ser una función. Así, se puede asignar a alguien que haga la planificación, a otro que mantenga informado al equipo directivo, etc.

Es factible adoptar cualquiera de estos enfoques para generar un debate sobre las funciones del equipo; no hay una manera que sea mejor que otra. Lo mismo ocurre con

el modo en que se distribuyen las funciones: puedes combinarlas con los puntos fuertes de cada individuo o, por el contrario, dar a la gente la oportunidad de asumir retos. Esta última opción, desde luego, supondrá más trabajo para ti, porque requerirá control y apoyo, pero la parte positiva es que ayudará a que los miembros del equipo desarrollen nuevas competencias.

Definir las funciones por la estructura

Para aclarar qué comportamientos se pueden esperar del líder y cuáles de los miembros «rasos» del equipo, intentad completar en grupo el formulario de la tabla 4-1.

TABLA 4-1

Aclarar los comportamientos

Líder	Miembros del equipo
Lo que propongo hacer como líder:	Lo que proponemos como miembros:
Lo que necesito de vosotros como miembros:	Lo que necesitamos de nuestro líder:

Construye la infraestructura del equipo

A medida que se recaben y discutan las opiniones de cada persona, descubrirás distintas maneras de pensar. Trabaja en común para consensuarlas. Por ejemplo, puedes pedir a cada miembro que escriba cinco comportamientos que piensa que llevaría a cabo un «buen miembro» de equipo y otros cinco de un «buen líder»; a continuación, deben decir a los demás lo que han escrito. Identifica entonces los puntos en común y utilízalos para definir funciones básicas, tanto para ti como líder como para el resto del equipo.

Otro ejercicio útil consiste en guiar al equipo para que elabore una «descripción del trabajo» de un miembro ideal del equipo, como si se fuera a publicar un anuncio con la convocatoria de un puesto.

Normalmente, al hacer esto los equipos suelen redactar una lista de «obligaciones» como las de la tabla 4-2.

La tarea de tu equipo consistirá en definir cada obligación para asegurar que se entienden bien. Por ejemplo, ¿qué significa para los miembros de tu equipo «esforzarse»? Una buena forma de aclarar esas expectativas es preguntar a cada persona: «¿Qué necesitarías ver para saber que alguien se está esforzando?». Puede que se sugieran distintos comportamientos, como presentarse voluntario para nuevas tareas u ofrecerse a ayudar a otros que no van a poder cumplir con un plazo de entrega.

Veamos un ejemplo de esto: en una gran empresa farmacéutica, un equipo de «cliente expés» (creado para mejorar la comunicación entre los clientes y los gerentes de cuentas) redactó una descripción del trabajo para sus miembros. Después de pasar horas elaborándola, alguien dijo: «¡No existe ser humano capaz de cumplir con todos esos requisitos!». Pero, en vez de sentir que habían estado

TABLA 4-2

Definir las expectativas

Sobre:	Se espera que los miembros:
Trabajo asignado	<ul style="list-style-type: none"> • cumplan los plazos • mantengan a todo el mundo informado del progreso • cumplan los objetivos
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • controlen sus respuestas emocionales • mantengan buenas relaciones laborales con sus compañeros • resuelvan los conflictos
Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> • se esfuercen • acepten y apoyen las decisiones del equipo
Reuniones	<ul style="list-style-type: none"> • asistan a todas las reuniones en las que se requiera su presencia • vayan preparados • participen de forma activa
Gestión del tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • avisen con antelación antes de incumplir un plazo • respondan a todos los correos electrónicos, mensajes y llamadas relacionados con el equipo cada día, al final de la jornada.

perdiendo el tiempo al definir algo imposible de cumplir, se dieron cuenta de que necesitaban dar prioridad a ciertos requisitos del trabajo y eso les ayudó a generar unas expectativas más razonables para sí mismos.

Si perteneces a un equipo con una estructura bastante horizontal, es muy importante definir con claridad las funciones del líder y del resto de los miembros. Esto es así porque con frecuencia, cuando nadie tiene una clara autoridad formal, existe la tentación de pensar: «No necesitamos un líder, podemos compartir entre todos ese papel». Bien, esto puede funcionar en algún caso, pero al final la mayoría de

los grupos sin líder descubren que las tareas se eternizan, la calidad del trabajo se resiente y surgen más conflictos entre los miembros.

En vez de esto, plantéate rotar el liderazgo a lo largo del proyecto. Por ejemplo, durante la etapa de documentación y análisis de fuentes secundarias, el experto documentalista puede actuar como líder. Luego, cuando llegue el momento de redactar el informe final para las partes interesadas, puede asumir ese papel la persona que tenga más habilidades para escribir.

No obstante, suele ser buena idea designar también a un líder para todo el proceso. Es conveniente que alguien tenga una visión general del trabajo del equipo (tanto del progreso de las tareas como de las dinámicas de relación) y cuya opinión sirva, además, como desempate cuando cueste tomar una decisión.

Definir las funciones por la actividad

Muchas veces los equipos que definen las funciones de sus miembros por tipo de actividad dividen aquellas en dos categorías principales: las que tienen que ver con la gestión de tareas (es decir, se centran en conseguir que se haga el trabajo) y las que se focalizan en la gestión de los procesos (las personas que las desempeñan se deben asegurar de que el equipo trabaja de forma armoniosa). Véase la tabla 4-3 como ejemplo.

Son muchas funciones y enseguida te darás cuenta de que tú, como líder, no puedes ocuparte de todas. Piensa en lo que ocurre en las reuniones: si adoptas el papel de facilitador para guiar al equipo por los puntos del orden del día no puedes actuar al mismo tiempo de supervisor, secretario, abogado del diablo y persona que busca el consenso.

TABLA 4-3

Definir las funciones

Funciones de tarea	Funciones de proceso
<p>Facilitador de reuniones: lleva el orden del día, dirige las discusiones y se asegura de que las reuniones empiezan y acaban a tiempo.</p> <p>Responsable de proyecto: establece la secuencia y el calendario de trabajo; garantiza que el resto del equipo se responsabilice de cumplir ese plan.</p> <p>Especialista en tareas: organiza y lidera una parte del proyecto en la que es experto, como la documentación o el análisis de datos.</p> <p>Secretario: toma nota de todas las decisiones clave; documenta los progresos del equipo.</p> <p>Enlace: informa a las partes interesadas (clientes, jefes, usuarios) sobre las actividades del equipo; transmite las ideas y preocupaciones de aquellos a su grupo.</p>	<p>Supervisor: administra los turnos de palabra en las reuniones; invita a intervenir a los miembros del grupo más callados.</p> <p>Mediador: trae a colación los conflictos (muchas veces se trata de problemas obvios de los que no se habla) y coordina la búsqueda de soluciones.</p> <p>Abogado del diablo: cuestiona las ideas del equipo para hacer más rigurosa y realista la toma de decisiones.</p> <p>Gestor emocional: mantiene a los miembros animados recordando los cumpleaños, organizando actos sociales, etc.</p> <p>Buscador de consenso: supervisa el grado de compromiso que muestran los participantes en las reuniones para comprobar si están de acuerdo con las decisiones que se toman.</p> <p>Interventor de objetivos o normas: controla si se cumplen las normas o se trabaja en pos de los objetivos; facilita las discusiones orientadas a una «mejora continua».</p>

Para distribuir las funciones, reparte tareas basándote en lo que ya sabes sobre los puntos fuertes y las tendencias naturales de los miembros del equipo. Otra opción es que la gente se ofrezca voluntaria para lo que cada cual crea que puede hacer de forma competente. Sea como sea, a menudo los rasgos dominantes de una persona indican qué funciones hará bien y disfrutará. Por ejemplo, los «calculadores» de Myers-Briggs, que necesitan estructura y orden, pueden



Serie Inteligencia Emocional

Harvard Business Review

Esta colección ofrece una serie de textos cuidadosamente seleccionados sobre los aspectos humanos de la vida laboral y profesional. Mediante investigaciones contrastadas, cada libro muestra cómo las emociones influyen en nuestra vida laboral y proporciona consejos prácticos para gestionar equipos humanos y situaciones conflictivas. Estas lecturas, estimulantes y prácticas, ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo.

Con la garantía de **Harvard Business Review**

Participan investigadores de la talla de
Daniel Goleman, Annie McKee y Dan Gilbert, entre otros

Disponibles también en formato **e-book**

Solicita más información en revertemanagement@reverte.com

www.revertemanagement.com

 **@revertemanagement**

Guías Harvard Business Review

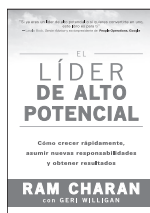


En las **Guías HBR** encontrarás una gran cantidad de consejos prácticos y sencillos de expertos en la materia, además de ejemplos para que te sea muy fácil ponerlos en práctica. Estas guías realizadas por el sello editorial más fiable del mundo de los negocios, te ofrecen una solución inteligente para enfrentarte a los desafíos laborales más importantes.

Monografías



Michael D Watkins es profesor de Liderazgo y Cambio Organizacional. En los últimos 20 años ha acompañado a líderes de organizaciones en su transición a nuevos cargos. Su libro, **Los primeros 90 días**, con más de 1.500.000 de ejemplares vendidos en todo el mundo y traducido a 27 idiomas, se ha convertido en la publicación de referencia para los profesionales en procesos de transición y cambio.



Las empresas del siglo XXI necesitan un nuevo tipo de líder para enfrentarse a los enormes desafíos que presenta el mundo actual, cada vez más complejo y cambiante.

Este libro presenta una estrategia progresiva que todo aquel con alto potencial necesita para maximizar su talento en cualquier empresa.



Publicado por primera vez en 1987 **El desafío de liderazgo** es el manual de referencia para un liderazgo eficaz, basado en la investigación y escrito por **Kouzes y Posner**, las principales autoridades en este campo.

Esta sexta edición se presenta del todo actualizada y con incorporación de nuevos contenidos.



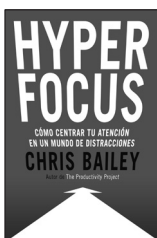
¿Por qué algunas personas son más exitosas que otras? El 95% de todo lo que piensas, sientes, haces y logras es resultado del hábito. Simplificando y organizando las ideas, **Brian Tracy** ha escrito magistralmente un libro de obligada lectura sobre hábitos que asegura completamente el éxito personal.



Crear un equipo y un entorno donde la gente pueda desarrollar bien su trabajo es el mayor reto de un líder, a quien también se le exige que mejore el rendimiento de su equipo a través de un liderazgo innovador. **La Mente del Líder** ofrece importantes reflexiones y puntos de vista que nos muestran el camino a seguir para que todo esto suceda.



Enfrentar el cambio radical que provocará la IA puede resultar paralizante. **Máquinas predictivas** muestra cómo las herramientas básicas de la economía nos dan nuevas pistas sobre lo que supondrá la revolución de la IA, ofreciendo una base para la acción de los directores generales, gerentes, políticos, inversores y empresarios



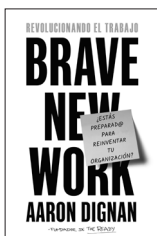
Nuestra atención nunca ha estado tan sobrecargada como lo está en la actualidad. Nuestros cerebros se esfuerzan para realizar múltiples tareas a la vez, mientras ocupamos cada momento de nuestras vidas hasta el límite con distracciones sin sentido.

Hyperfocus es una guía práctica para manejar tu atención: el recurso más poderoso que tienes para hacer las cosas, ser más creativo y vivir una vida con sentido.



Make Time es un manifiesto encantador, una guía amigable que nos ayudará a encontrar la concentración y la energía en nuestro día a día.

Se trata de dedicar tiempo a lo realmente importante fomentando nuevos hábitos y replanteando los valores adquiridos fruto de la actividad frenética y de la distracción.



La obra de **Aaron Dignan** es una lectura obligada para todos aquellos interesados por las nuevas formas de trabajo. Un libro del todo transgresor que nos explica exactamente cómo reinventar nuestra forma de trabajar, dejando atrás los clásicos sistemas jerárquicos verticales, y potenciando la autonomía, la confianza y la transparencia. Una alternativa totalmente revolucionaria que ya está siendo utilizada por las startups más exitosas del mundo.

También disponibles en formato e-book

Solicita más información en
revertemanagement@reverte.com
www.revertemanagement.com

