

[ theparadigma commitment ]

*making strategy happen fast*



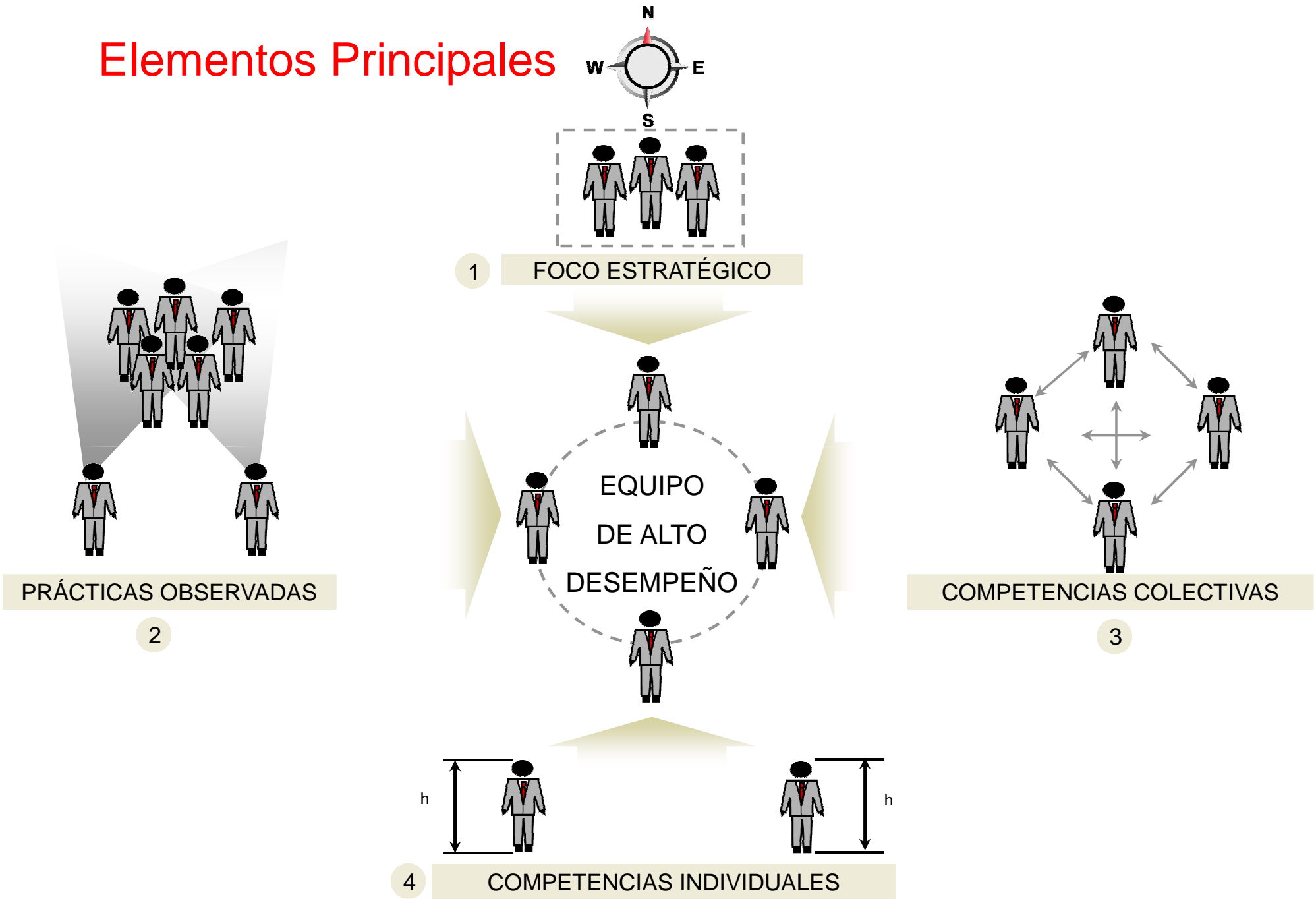
# Prácticas y Competencias para Producir Alto Desempeño en un Equipo

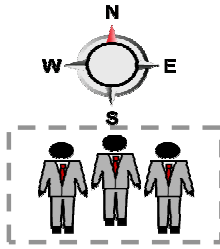
Noviembre de 2007

# Introducción

- › Lograr un equipo efectivo o de alto desempeño requiere comprender un premisa fundamental:
  - “Alto desempeño” es una evaluación que hace algún o algunos actores clave del negocio, a los que llamaremos clientes del equipo
  - Por lo tanto, alto desempeño es una observación acerca de la identidad que desarrolla un equipo en un dominio de acción que es relevante para sus clientes y para el negocio que representan
  
- › A partir de esta premisa es posible configurar y diseñar los elementos principales que llevarán a un equipo a alcanzar estándares de excelencia (a juicio de sus clientes)
  
- › En este breve documento señalamos dichos elementos y los agrupamos en cuatro dominios:
  1. Foco Estratégico: La orientación del equipo en sus acciones y objetivos
  2. Prácticas Observadas: Lo que la comunidad puede observar como comportamientos en un equipo efectivo
  3. Competencias Colectivas: Las competencias centrales en el quehacer colectivo que aseguran un desempeño colectivo superior
  4. Competencias Individuales: Las competencias básicas con las cuales cada individuo aporta al equipo y que permiten construir las competencias colectivas.
  
- › A continuación se representan gráficamente y se ofrece una breve síntesis de cada uno.

# Elementos Principales

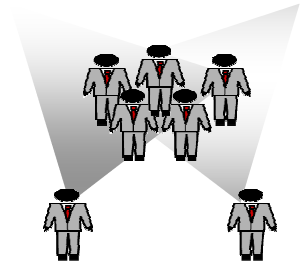




# Foco Estratégico: Orientación del Equipo en sus acciones y objetivos

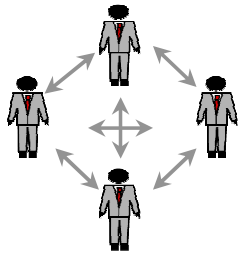
1. Identificar Clientes Clave (Ej: CEO, *Executive Committee*, *Country Managers*, *Project Teams*)
2. Distinguir preocupaciones y expectativas principales (condiciones de satisfacción) de los diferentes Clientes
3. Diseñar ofertas, roles y prácticas para satisfacer a los diferentes Clientes
4. Vender y negociar las ofertas con los diferentes Clientes según roles definidos
5. Ejecutar impecablemente las ofertas comprometidas (*delivery*)
6. Cuidar la relación con los Clientes:
  - Mantenerlos informados
  - Pedirles ayuda e involucrarlos
  - Declarar los quiebres y renegociar
  - Declarar fin de cada etapa / entregable comprometido
7. Pedir evaluación a los diferentes Clientes después de cada etapa:
  - Nivel de satisfacción
  - Expectativas no cubiertas (insuficiencias)
  - Estándares alcanzados (desempeño)
8. Incorporar aprendizaje y rediseñar ofertas, roles y prácticas

# Prácticas Observadas: Lo que se observa como comportamientos en el Equipo

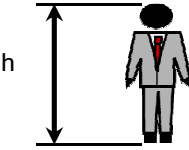


1. Los miembros se respetan y confían entre ellos
2. Los miembros se protegen y se dan soporte
3. Los miembros se comprometen a una comunicación y diálogo abierto
4. Los miembros comparten ampliamente un objetivo común
5. Los miembros comparten valores y creencias
6. Los miembros subordinan sus objetivos a los del equipo
7. Los miembros están de acuerdo con la distribución del liderazgo

# Competencias Colectivas: Las capacidades en el quehacer colectivo del Equipo



1. Coordinar acciones tendientes a llevar a cabo la misión estratégica común
2. Apropiación de la misión común por cada miembro - "hacerla mía"
3. Cumplir el rol correspondiente en la división del trabajo del equipo
4. Desarrollar y llevar a cabo prácticas de anticipación
5. Compromiso con la unidad de mando y con la declaración política del equipo
6. Evocar y generar confianza
7. Construir un estado de ánimo de apropiación para el éxito de la misión
8. Comprometerse con los estándares de evaluación del equipo
9. Comprometerse con el futuro de la compañía, del equipo y la carrera de las personas que lo constituyen
10. Hacerse cargo de los otros miembros del equipo



# Competencias Individuales: Las capacidades básicas en cada miembro del Equipo

## 1. Capacidad de Escuchar:

- Evaluar
- Interpretar preocupaciones
- Recibir evaluaciones
- Fundamentar evaluaciones
- Administrar estados de ánimo: observar, modificar, diseñar

## 2. Capacidad de Coordinarse:

- Hacer y cumplir compromisos impecablemente
- Construir y reconstruir confianza
- Hacer evaluaciones
- Declarar quiebres
- Pedir ayuda y armar redes de colaboración

## 3. Capacidad de Aprender:

- Identificar y reconocer sus competencias e incompetencias
- Construir una disposición al aprendizaje y a la enseñanza
- Incorporar prácticas para aprender recurrentemente



[www.theparadigmagate.com](http://www.theparadigmagate.com)