

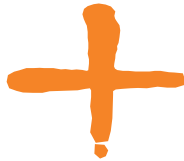
Francesc Selva

# Liderazgo de Equipos

Las

5 propulsoras de los Grandes Equipos

Un modelo



16 tácticas y 3 técnicas  
para ponerlo en práctica



[francescselva.com](http://francescselva.com)

Título: Liderazgo de Equipos: Las 5 propulsoras de los Grandes Equipos.

Autor: Francesc Selva

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

Edición 1. Fecha: 31 de mayo de 2018. Barcelona.

Copyright © Francesc Selva, 2018

Reservados todos los derechos.

“No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del titular del Copyright”

# Sobre el autor



Estoy convencido de que el éxito de una organización depende, cada vez más, de la calidad de las interacciones entre sus personas.

La organización del s.XXI necesita una forma de interactuar que impulse que las personas aprendan, confíen más unas en otras, descubran errores de pensamiento, construyan objetivos comunes, se comprometan, se ilusionen..., y consigan resultados sorprendentes.

Éste es un tema que me apasiona, y para ponerlo en práctica me he especializado en habilidades de comunicación y de liderazgo de equipos para profesionales y empresas del s.XXI.

Desde el año 2006 me dedico al training para empresas en técnicas de comunicación y de liderazgo de equipos y, desde entonces, he tenido la oportunidad de colaborar con muchas empresas como por ejemplo, Louis Vuitton, Dr. Oetker, GB Foods (Gallina Blanca), Honda, Continental, Uriach, Applus, MC Mutual..., trabajando con ellas en la puesta en práctica de estas habilidades.

En paralelo con lo anterior, desde el año 2001 soy profesor de la asignatura de “Dirección de Personas” en el Departamento de Organización de Empresas de la Universitat Politècnica de Catalunya. También soy profesor del Máster en Desarrollo Organizacional del GR Institute for Organizational Development, y profesor de Habilidades Directivas en el Máster en Dirección y Gestión de RRHH del CEF.

En los años 2011 a 2014 fui codirector y profesor del “Posgrado on-line en desarrollo de Competencias Directivas y de Innovación” de la UPC School of Professional & Executive Development, institución con la cual sigo colaborando en Programas Corporativos.

Hasta el año 2006 estuve trabajando el sector de la alimentación, en la empresa Copesco & Sefrisa, S.A., como Director de I+D+i.

Finalmente... soy Ingeniero Industrial (especializado en Organización Industrial), y Máster en Desarrollo Organizacional por el GR Institute for Organizational Development.

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

# Contenidos

INTRODUCCIÓN	5
• El siglo XXI y los cambios en el organizarse	5
• Las 5 propulsoras de los Grandes Equipos	7
CONSTRUIR UN SISTEMA ORIENTADO A RESULTADOS	11
• PROPULSORA 1: Construye propósitos compartidos	12
• ¿Cómo ponerlo en práctica?	20
• PROPULSORA 2: Conectividad	34
• ¿Cómo ponerlo en práctica?	38
ASEGURAR LOS 3 ELEMENTOS IMPULSORES	52
• PROPULSORA 3: Confianza y relaciones de calidad	53
• ¿Cómo ponerlo en práctica?	56
• PROPULSORA 4: Actitud de cooperación	65
• ¿Cómo ponerlo en práctica?	68
• PROPULSORA 5: Actitud mental positiva. Entusiasmo	77
• ¿Cómo ponerlo en práctica?	79
KIT DE TÉCNICAS	98
• Técnica de las Conversaciones de Valor	99
• Técnica del Feedback	107
• Cómo preparar la agenda de una reunión productiva	117
PONER EN PRÁCTICA EL MODELO DE LAS 5P	124
• Poner en práctica el modelo de las 5 Propulsoras	125
• ¿Cómo continuar?	129
BIBLIOGRAFÍA	132

# El siglo XXI y los cambios en el organizarse



*“Hoy nuestra única certeza es la incertidumbre”.*

Zygmunt Bauman

El acrónimo VUCA (en inglés) sintetiza características que describen el entorno competitivo actual:

- Volátil
- Incierto
- Complejo
- Ambiguo

Cada vez hay más evidencias que demuestran que para poder gestionar las oportunidades y los retos a los que se enfrentan hoy las empresas, es imprescindible poner el énfasis en el trabajo en equipo.

Y es lógico que sea así. Estamos en un entorno altamente competitivo y en el que, además, la complejidad, la incertidumbre y el cambio ya forman parte de la normalidad.

De hecho, ya lo avisaba en el año 1992 Jon R. Katzenbach en su libro “La sabiduría de los equipos” cuando decía:

**“La dirección no puede gestionar las oportunidades y retos con los que se enfrenta actualmente sin enfatizar la utilización de los equipos más que nunca”.**

En esta misma línea también lo percibía en el año 1994 Peter Senge, director del centro para el Aprendizaje Organizacional del MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts), en su famoso libro “La quinta disciplina en la práctica”:

“Trátense de equipos administrativos, equipos de desarrollo de productos o fuerzas de tareas, los equipos se están transformando en la unidad clave de aprendizaje en las organizaciones”.

Y estos avisos se siguen confirmando años más tarde por diferentes autores de reconocido prestigio. Por ejemplo John Zenger, uno de los expertos más influyentes del mundo en el campo del liderazgo, en una entrevista realizada en el año 2008 cuando le preguntan hacia dónde se enfocará la excelencia en el management en el futuro, afirma:

La organización está abocada de forma permanente a la colaboración y al trabajo en equipo.

“Nosotros observamos una tendencia continua hacia los equipos como forma de estructurar la organización”.

Y también afirma que,

“La organización está abocada de forma permanente a la colaboración y al trabajo en equipo”.

Si vamos al fondo de estas afirmaciones veremos que la primera gran característica que define este cambio en lo referente al organizarse, es que ahora la unidad clave ya no es el individuo.



Y es que para poder dar respuestas ágiles, rápidas y certeras en entornos cambiantes, complejos e inciertos, no nos podemos enfocar sólo en el individuo, porque el individuo no tiene capacidad suficiente para dar el nivel de respuesta necesario.

# Las 5 propulsoras de los Grandes Equipos



*El verdadero trabajo en equipo es algo que muy pocas veces surge de forma natural.*

*“Sencillamente”, es algo que EMERGE cuando se dan las condiciones adecuadas.*

Los grandes equipos consiguen que las personas trabajen con ilusión y energía, cooperando entre ellas..., y consiguen grandes resultados.

De lo que acabamos de ver en el apartado anterior surge uno de los grandes retos actuales de los líderes de equipos y organizaciones: lograr que las personas de su equipo (y en general de la empresa) trabajen de forma colaborativa, que se apoyen mutuamente, que transmitan ilusión y energía..., y que se consigan resultados relevantes.

Si tú también te estás enfrentando a este reto, te ayudará saber que el verdadero trabajo en equipo es algo que muy pocas veces surge de forma natural. Y que es algo que NO se puede “ordenar” que salga.

“Sencillamente” EMERGE cuando se dan las condiciones adecuadas.



Y una ¡MUY BUENA NOTICIA! en este sentido, es que en este libro tienes un modelo que os guiará a ti y a las personas de tu equipo para crear estas condiciones adecuadas.

Es el **MODELO DE LAS 5 PROPULSORAS**.

El modelo de las 5 propulsoras es un potente modelo que he creado después de más de 10 años de experiencia en training para empresas, de ver en acción a centenares de equipos, y de compartir con los participantes qué les impulsa y qué les frena.

En el modelo he sintetizado los factores clave de éxito extraídos de esta multitud de situaciones concretas y, también, de investigaciones recientes en el área del management y del desarrollo organizacional.

El **modelo** de las 5 propulsoras está **formado por 5 elementos**:

**Los 2 primeros** son los que te ayudarán a orientar el esfuerzo de todos los miembros del equipo hacia resultados concretos, ilusionantes para el equipo, y relevantes para la organización.

El Modelo de las 5 propulsoras de está formado por 5 elementos:

- 2 elementos de orientación a resultados
- 3 elementos impulsores





Y **los otros 3 elementos** son elementos impulsores, que son los que te ayudarán a mantener la cohesión y la energía necesarias para conseguir resultados relevantes.

Además de esta visión global del modelo, hay unos aspectos que es necesario destacar antes de entrar en el detalle de cada una de las 5 propulsoras y en el cómo ponerlas en práctica:



## 1. Las 5 Propulsoras están INTERCONECTADAS.

Esto significa que has de asegurar que en tu equipo se den estas 5 propulsoras..., pero al estar interconectadas entre ellas no hay un orden por dónde empezar y todas ellas se influyen mutuamente.

## 2. El modelo de las 5 Propulsoras aplica cuando se trata de un equipo formal ("oficializado") y, TAMBIÉN, aplica a cualquier interacción entre personas en la empresa.

El modelo de las 5 propulsoras aplica de forma directa cuando hay un equipo formal. Es decir, un grupo de personas concreto, se reconocen como equipo y tienen un objetivo que quieren conseguir.

Pero también aplica en las multitud de interacciones que se dan de forma habitual en el día a día de la empresa.



Así pues, tanto si tu puesto está en la Dirección General de la empresa, como en la Dirección de un Departamento, o Líder de Equipo o Miembro de Equipo, con el modelo de las 5 propulsoras tienes una excelente guía que te ayudará a impulsar en tu área de influencia una potente cultura de trabajo en equipo.

### 3. Para poner en práctica cada una de las 5 Propulsoras hay muchas tácticas posibles.

Las 5 propulsoras son el mapa que ha de guiar las interacciones que se dan entre las personas de tu equipo, y entre las personas de tu equipo y el resto de la organización.

Y para poner en práctica cada una de las 5 propulsoras hay muchas tácticas posibles. En este libro tienes una selección de 16 tácticas que he seleccionado buscando un equilibrio entre efectividad y simplicidad..., pero puedes utilizar otras tácticas que conozcas.



Al final de lo que se trata es de que estas 5 propulsoras estén cada vez más integradas y afianzadas en tu equipo (o en tu empresa, departamento, entorno...).

Así pues...,

¡¡ EN MARCHA !!



# Construir un sistema orientado a resultados

---



- Propulsora 1: Construye objetivos (propósitos) compartidos e ilusionantes
- Propulsora 2: Asegura la conectividad

# Construye objetivos (propósitos) compartidos e ilusionantes



1

**Construye un “algo” compartido y ambicioso, que el equipo quiere conseguir, y que a las personas del equipo les genera una ilusión especial conseguirlo.**

*“Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo. Primero has de evocar en los hombres y mujeres el anhelo del mar libre y ancho”.*

Antoine de Saint-Exupery

¡No tengas ninguna duda!. Éste es un punto casi siempre olvidado y, sin embargo, es uno de los puntos clave para que un grupo de personas consigan resultados que sorprenden.

El Propósito puede expresarse de muchas formas diferentes. Lo importante es...

**QUE ACTIVE LA ENERGÍA de las personas.**

La prestigiosa investigadora de la London Business School, Lynda Gratton, lo afirma de forma contundente: “un propósito ilusionante es lo que hace que personas diferentes decidan colaborar entre ellas”.

O como afirma Jon R. Katzenbach: “Ningún equipo surge si no hay un reto a alcanzar que sea significativo para los miembros de ese equipo”.

Así pues, entre 0 y 10, cualquier avance que consigas en esta dirección tiene un valor incalculable. Y es algo que suele ser más fácil de lo que parece.

Sencillamente, tienes que generar conversaciones que os lleven a encontrar un “algo”, que ha de estar alineado con los objetivos de la organización, que represente un reto para vosotros, y que os haga ilusión conseguir.



A este “algo” a conseguir que cumple estas 3 condiciones es a lo que llamamos Propósito (u Objetivo) Compartido:

- Es ambicioso (y realista), y representa un reto para las personas del equipo.
- Genera ilusión conseguirlo. Activa la energía de las personas.
- Está alineado con los objetivos de la organización.

Y encontrar este “algo” es más fácil de lo que parece porque podéis llegar a él desde diferentes caminos. Esto sí, sea por el camino que sea, la clave es recordar que al propósito compartido siempre se llega a través de conversaciones entre las personas.

Y una última cosa...



**¡¡¡ CUIDADO CON CONFUDIR EL PROPÓSITO  
COMPARTIDO CON UN OBJETIVO REMUNERADO !!!**

El propósito es “algo” que activa la energía interna de las personas y, por tanto, algo que las personas hacen porque quieren hacerlo (les ilusiona hacerlo). NO algo que hacen porque quieren obtener los beneficios de hacer ese algo.

# Final del fragmento del libro

