

Top Performing TeamTM

*Cómo pasar de ser un equipo normal
a uno TOP*

SUMMIT

TRAINING SOLUTIONS

En una empresa hay muchos equipos que trabajan juntos...



...y entre ellos, algunos (pocos) tienen un **rendimiento TOP**



“La metodología TPT es un sistema de trabajo de mejora continuada, que permite a los equipos que la utilizan aumentar su nivel de eficiencia, comunicación y confianza, y así llegar a dar lo mejor de sí cada día”.

¿Qué diferencia a los equipos TPT del resto?

Los equipos TPT se diferencian del resto en 3 aspectos clave:

- Su nivel de proactividad
- Su nivel de consistencia
- Su nivel de intencionalidad

Su nivel de proactividad:

- Los equipos *normales* afrontan y resuelven los problemas cuando aparecen.
- Los equipos TPT no caen en la autocomplacencia y no esperan a que los problemas se les vengán encima. Constantemente revisan la forma en la que trabajan y su manera de hacer las cosas, y se retan a sí mismos para llevarlas a un nivel superior.

Ejemplo de la forma de trabajar de la gran mayoría de equipos:

“Las cosas van bien, y nos felicitamos porque cada año conseguimos nuestros objetivos de rentabilidad. Pero, de golpe, el precio de las materias primas se dispara y pone en riesgo la cuenta de resultados. Entonces movemos cielo y tierra y somos capaces de encontrar eficiencias que nos permiten compensar el sobrecoste”.

Cómo trabajan los equipos TPT:

Cuando las cosas “van bien” **son proactivos e inconformistas**: Invierten tiempo analizando qué hacen y cómo, y qué pueden hacer para hacerlo todavía mejor. Se retan a sí mismos. Por ejemplo, “hoy vamos bien... pero ¿qué podemos hacer para diversificar y potenciar más y mejor nuestro negocio? O, “hoy vamos bien, pero... ¿qué podemos hacer todavía mejor, y reducir nuestro coste logístico?”.

Su nivel de proactividad hace que los equipos TPT no solo obtengan mejores resultados que los *normales*, sino que también estén mejor preparados para afrontar los imprevistos.

La estadística nos dice que **sólo el 17% de los equipos (empresas) son Top Performing Teams**

¿Qué diferencia a los equipos TPT del resto?

Su nivel de consistencia:

- Los equipos *normales* dedican la práctica totalidad de sus reuniones a tratar del “aquí y ahora”, y algunas a preparar cuál es la estrategia que han de seguir para llegar donde se proponen llegar a 3-5 años.
- Los equipos TPT invierten regularmente una parte de sus reuniones a analizar cómo trabajan ellos como equipo: Qué hacen y cómo. Para buscar constantemente la forma de hacerlo cada día un poco mejor, un poco más rápido, un poco más eficientemente y un poco más a gusto. Porque saben que es su forma de trabajar la que los llevará hasta donde quieren llegar... No solo su estrategia.

Ejemplo de la forma de trabajar de la gran mayoría de equipos:

“Nos pasamos el día en reuniones en las que hablamos de los problemas y retos de la empresa, y en las que buscamos las mejores soluciones para afrontar las dificultades y conseguir los objetivos. Y de vez en cuando (normalmente una vez al año) nos vamos fuera para pasar un día de *Team Building*, recuperar energía y trabajar sobre nosotros”.

Cómo trabajan los equipos TPT:

Sabemos que la forma en la que trabajamos como equipo (la calidad de la comunicación que hay entre nosotros, la confianza, la eficiencia de nuestros procesos, la utilidad de nuestras mediciones...) tiene un impacto enorme en lo que conseguimos hoy, y en lo que conseguiremos mañana. Por eso tenemos **sesiones de trabajo regulares, como parte de nuestro día a día**, en las que analizamos y mejoramos constantemente todos estos aspectos. De esta forma, siempre somos y damos la mejor versión de nosotros. Nuestra mejora como equipo es un aspecto clave en el que trabajamos constantemente... y no solo una vez al año cuando nos vamos a la playa o a la montaña...

Su nivel de consistencia hace que los equipos TPT no solo obtengan mejores resultados que los *normales*, sino que también estén mejor preparados para afrontar los peligros imprevistos.

La estadística nos dice que **sólo el 17% de los equipos (empresas) son Top Performing Teams**

¿Qué diferencia a los equipos TPT del resto?

Su nivel de Intencionalidad:

- Los equipos *normales* tienen buenas intenciones. Una vez han trabajado sobre algún aspecto en el que podrían mejorar intentan ponerlo en práctica, aunque frecuentemente se encuentran con lo que ellos llaman “la dura realidad”, y los planes acaban en poco o nada.
- Los equipos TPT son intencionales. Cada cosa que hacen, cada decisión que toman, lo hacen con el convencimiento de que es necesaria para el equipo. Por eso, si aparecen imprevistos hacen los ajustes necesarios para implantar las mejoras que acordaron, porque saben que la mejora continuada es el camino para llegar tan lejos como pueden llegar.

La forma de trabajar de la gran mayoría de equipos:

Cuando trabajan (si lo hacen) sobre los aspectos en los que pueden mejorar como equipo lo ven como un “estaría bien que...”, o un “si tenemos tiempo...”.

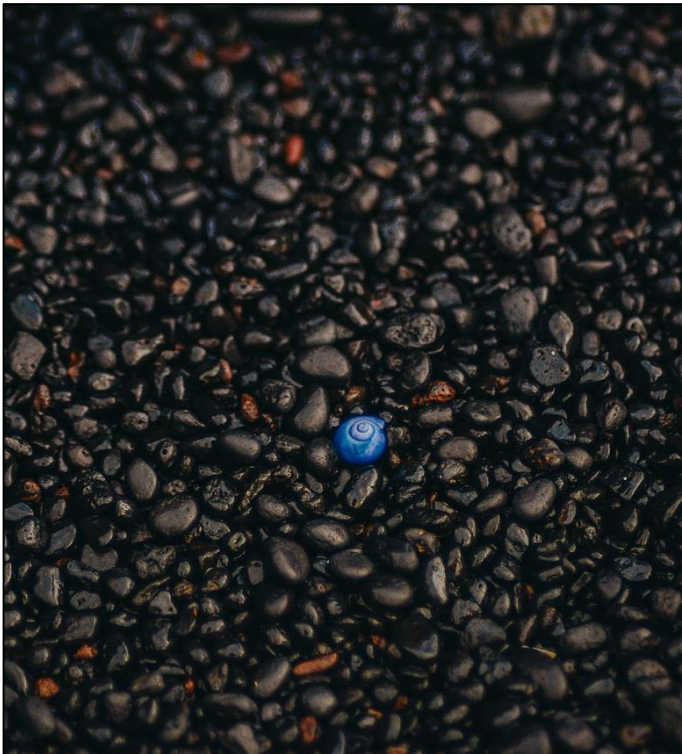
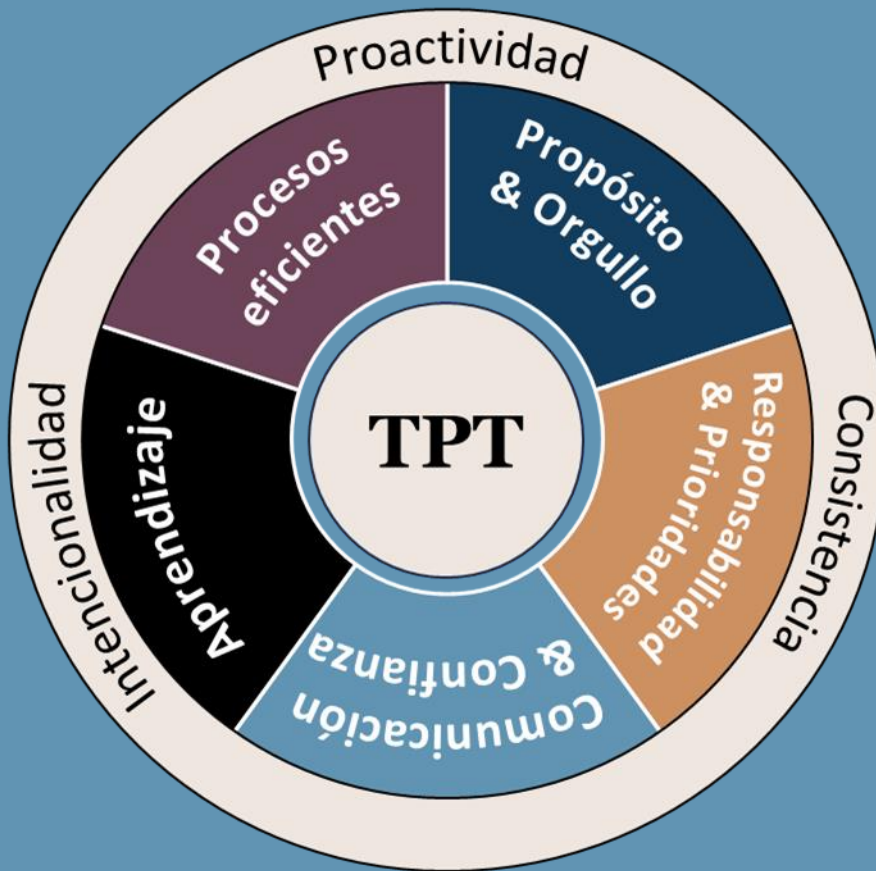
Por eso, al menor contratiempo los planes de acción quedan en nada. No hacen seguimiento de los acuerdos, y no miden su mejora.

Cómo trabajan los equipos TPT:

Si deciden invertir su tiempo en algo es porque saben que es importante para ellos. Por eso, cuando han definido un plan de acción se aseguran de ponerlo en marcha inmediatamente. Hacen seguimiento a corto plazo, definen indicadores para medir su avance y, si es necesario, hacen los ajustes que haga falta para continuar hacia adelante. Son intencionales en todo lo que hacen, y no usan los imprevistos como justificación para no seguir mejorando como equipo.

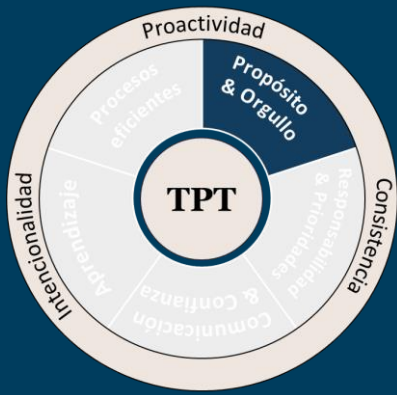
La estadística nos dice que **sólo el 17% de los equipos (empresas) son Top Performing Teams**

Top Performing Team



Los equipos TOP también se diferencian del resto de equipos por su nivel de excelencia en 5 aspectos fundamentales

- Propósito y orgullo
- Responsabilidad y prioridades
- Comunicación y confianza
- Procesos eficientes
- Aprendizaje

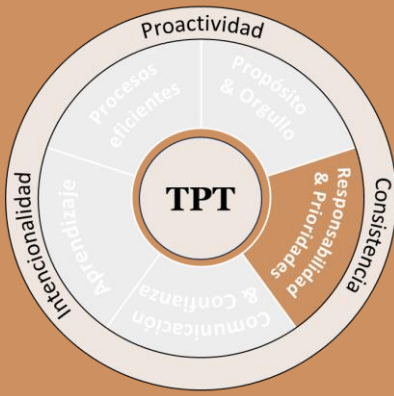


Propósito & Orgullo

En los equipos TOP...

- Todos sus miembros comparten un mismo propósito y una misma misión. Todos tienen muy claro cuál es el motivo por el que ese equipo existe, cuál es su razón de ser y lo que aporta a la compañía.
- Para sus miembros ir a trabajar cada día no es una rutina, sino la posibilidad de seguir contribuyendo a construir algo valioso y de lo que sentirse orgullosos.
- Sus miembros comparten unos mismos valores, de los que están orgullosos y con los que se identifican.
- Los comportamientos de sus miembros están alineados con los valores que comparten y de los que están orgullosos. Hacen lo que dicen.
- Sus miembros comparten símbolos que les hacen sentir que pertenecen a un equipo especial.
- Sus miembros tienen muy claro el impacto, el legado, que quieren dejar en la compañía y en el mundo, y alinean su estrategia con esa visión.

“Tenemos un propósito común que nos guía y motiva para dar lo mejor de cada uno. Cada cosa que hacemos tiene sentido y estamos orgullosos de trabajar con quien trabajamos”

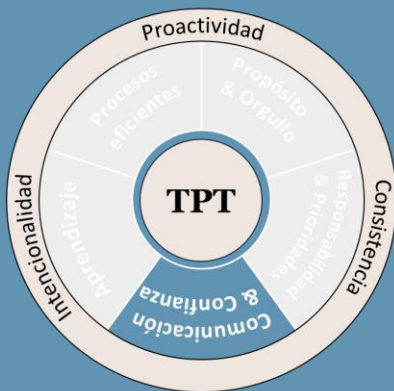


Responsabilidad & Prioridades

En los equipos TOP...

- Todos sus miembros tienen muy claras cuáles son las prioridades del equipo en todo momento.
- Cada persona sabe cuáles son sus propias prioridades, y qué ha de hacer en cada momento para contribuir a los objetivos del equipo.
- Todos sus miembros ponen siempre por delante las prioridades del equipo a las suyas particulares.
- Las responsabilidades están claramente definidas y no hay *zonas grises*. En aquellos proyectos comunes, o en los que ha de colaborar más de un miembro del equipo, está claramente definido quién es responsable de qué, qué ha de hacer, cómo y cuándo para contribuir al resultado final.

“Tenemos claramente definido qué es lo prioritario en cada momento y cuáles son las responsabilidades de cada persona. Y todos lo cumplimos y respetamos”

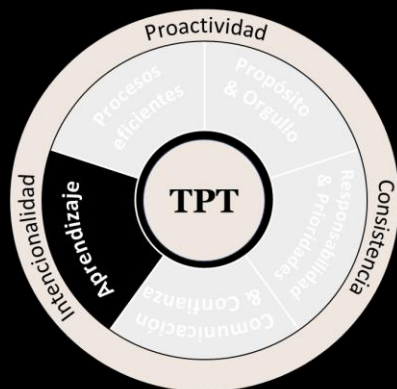


Comunicación & Confianza

En los equipos TOP...

- Hay muy buena comunicación entre todos sus miembros.
- Si en algún momento aparece una discrepancia o conflicto se resuelve rápida y eficazmente.
- Las personas se dan *feedback* las unas a las otras, y todo el mundo sabe y entiende que es constructivo, y así lo acepta.
- Hay total confianza entre sus miembros. Todo el mundo cumple su parte, y todos saben que los demás lo van a hacer.
- Sus miembros confían plenamente en las capacidades y decisiones de sus compañeros.
- Existe el *line of one*. Todo el mundo respeta las decisiones tomadas en equipo.
- Está muy claro qué espera el manager de su equipo, lo que el equipo espera del manager, y lo que cada persona espera de las demás.

“Disfrutamos con el trabajo que hacemos, pero, sobre todo, con quién lo hacemos, porque confiamos plenamente los unos en los otros”

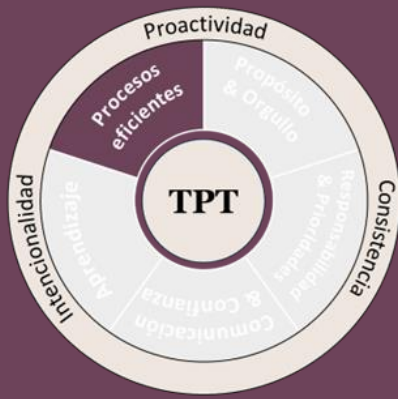


Aprendizaje

En los equipos TOP...

- Aprenden de su propia experiencia. Al final de cada proyecto hacen un *Post Mortem* de calidad, del que aprenden qué ha ido bien, y porqué, y qué ha ido mal, y porqué, y lo aplican a sus siguientes proyectos, para ser cada vez mejores.
- Celebran sus éxitos. Cierran los proyectos, para poder empezar con energía los siguientes.
- Aprenden los unos de los otros. Tienen claramente identificado el conocimiento o experiencia que aporta cada miembro del equipo, y tienen un sistema para traspararlo y compartirlo, para enriquecerse y mejorar todos gracias a las *Best Practices* de los demás.
- Aprenden del exterior. Constantemente buscan inspiración fuera de su equipo (e incluso empresa), para aprender de los mejores y retarse a mejorar cada día.
- Constantemente analizan su forma de trabajar como equipo. Se retan a sí mismos para avanzar paso a paso, y pasar de buenos a excelentes.

“Tenemos la ambición de ser mejores cada día. Sabemos que por muy bien que hagamos las cosas siempre hay aspectos en los que podemos mejorar, y no esperamos a que las cosas vayan mal para hacerlo”

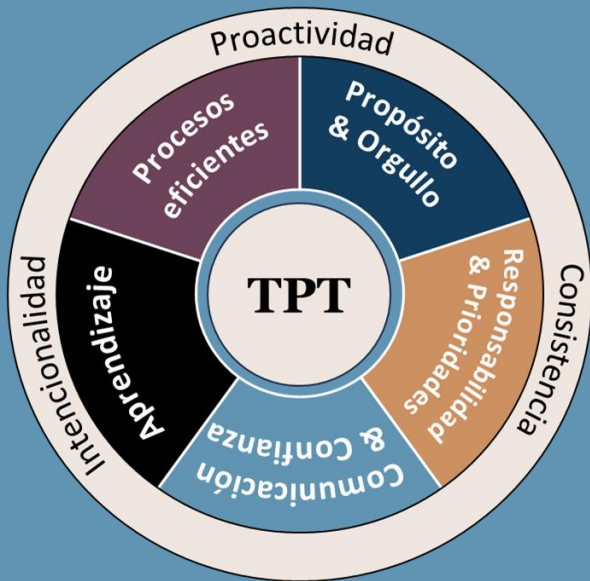


Procesos eficientes

En los equipos TOP...

- Todos los procesos del trabajo en equipo son altamente eficientes.
- Sus reuniones son eficientes y resolutivas.
- La forma en la que almacenan, actualizan y comparten la información es idónea.
- Tienen claramente definido el proceso de toma de decisiones, y lo respetan.
- Hay una muy buena coordinación entre las personas que han de trabajar juntas en un mismo proyecto.
- Los procesos de trabajo evitan las redundancias, las pérdidas de tiempo, las repeticiones y los errores.
- Las personas comparten la información necesaria para permitir que los demás miembros del equipo puedan hacer su trabajo de forma eficiente: *“Tengo lo que necesito, cuando lo necesito y cómo lo necesito”*.

“Trabajamos de forma coordinada para asegurarnos de sacar el máximo rendimiento posible de cada minuto que invertimos, y cada uno se preocupa de facilitar el trabajo de los demás”



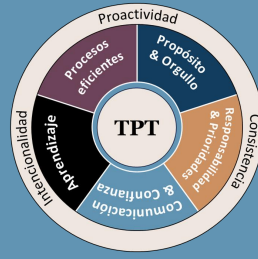
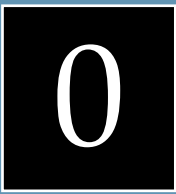
La metodología TPT

Cómo implantar un sistema de trabajo de mejora continuada en un equipo, para ir elevando su nivel de eficiencia y rendimiento día a día, hasta llegar a ser un equipo TOP.

0. Herramientas de medición
1. Por dónde empezar
2. Qué pasos hay que dar y en qué orden
3. Las claves de la metodología TPT
4. Cómo diseñar y llevar a cabo las sesiones de trabajo para mejorar cada uno de los aspectos del TPT

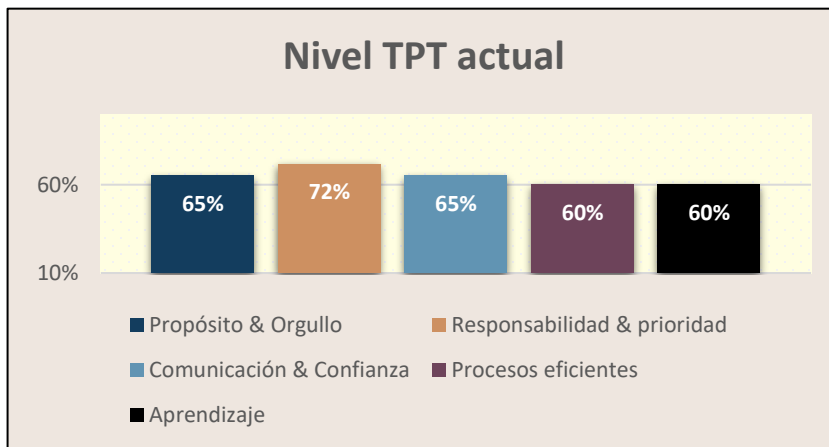


“Pocas cosas tienen más impacto en una organización que mejorar la eficiencia de sus equipos. No te das cuenta de cuánto se puede mejorar... hasta que te pones a hacerlo”



Herramientas de medición

- **Nivel TPT:** Indica el nivel que el equipo tiene en este momento en cada uno de los cinco aspectos del modelo. Es un indicador relevante, puesto que nos enseña una fotografía de cómo de buena es la comunicación entre los miembros del equipo hoy, lo eficientes que son sus procesos, lo claras que están las prioridades y responsabilidades, el sentido que sus miembros ven a lo que hacen y su capacidad de aprendizaje colectivo. Y permite decidir cuál es el siguiente aspecto en el que podría trabajar.

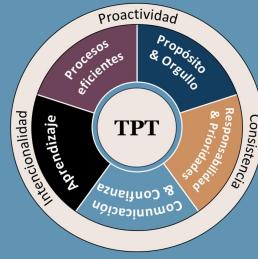
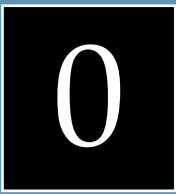


Las puntuaciones de cada pregunta del cuestionario oscilan entre 1 y 10. Consideramos que un equipo es un TPT cuando **su media global es superior a 8,4** (ese resultado lo obtienen el 17% de los equipos).

Se considera que un equipo tiene razonablemente bien consolidado un aspecto determinado del modelo cuando la media de las respuestas de los miembros del equipo da como resultado un 75% de dominio, o superior.

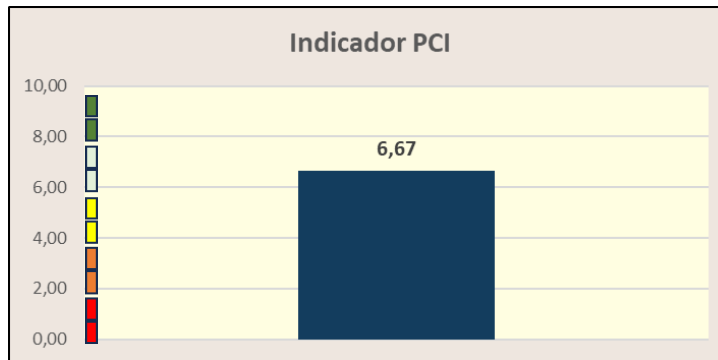
Se considera que un equipo es un TPT en una pregunta determinada cuando su puntuación media es igual o superior a 8,3.

Si la puntuación media de una pregunta es inferior a 7,5 se considera que es un aspecto en el que el equipo ha de trabajar, puesto que hay bastante margen de mejora.



Herramientas de medición

- **Indicador PCI:** Mide el grado de Proactividad, Consistencia e Intencionalidad del equipo. Indica la dirección hacia la que va: Si el equipo es proactivo o reactivo, si aprende o no de su experiencia, y si trabaja para su mejora continuada o no. Y nos explica cuál puede ser su evolución y capacidad para hacer frente a los desafíos futuros.

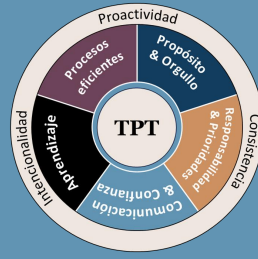
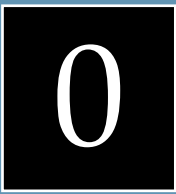


Varía entre 1 y 10. Si está por debajo de 4 indica que el equipo trabaja de forma básicamente reactiva, y que no presta mucha atención ni le da mucha importancia a su propio desarrollo y proceso de mejora.

Si el indicador está entre el 4 y el 7 indica que el equipo trabaja en su proceso de mejora continuada, pero todavía puede mejorar su nivel de proactividad, consistencia e intencionalidad. Si está por encima de 7 indica que el equipo trabaja regularmente en su mejora continuada, y eso hará que el día de mañana esté mejor preparado para afrontar sus retos.

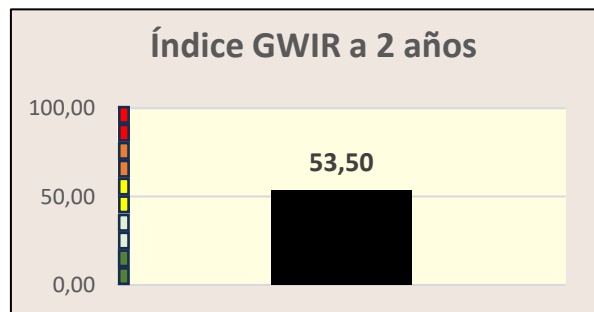
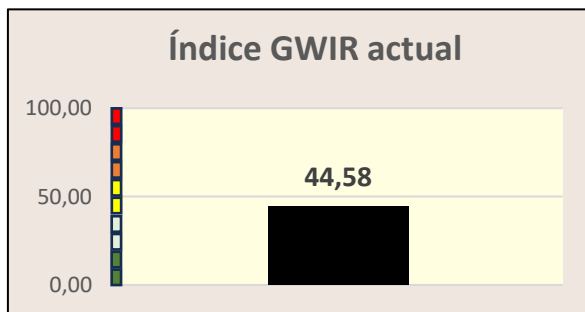
Los equipos TOP obtienen una puntuación igual o superior al 8,3.

El indicador PCI nos explica cuál puede ser la evolución del equipo, de seguir trabajando de la forma en la que lo hace hoy día. Cuanto más baja es la puntuación, mayor el riesgo de que el nivel de TPT se vaya degradando en el tiempo. Y eso significa una mayor dificultad para hacer frente a imprevistos, puesto que la calidad de la comunicación, confianza, eficiencia, aprendizaje... que son fundamentales para hacer frente a retos difíciles, cada vez será más baja.



Herramientas de medición

- **Índice GWIR:** Mide el nivel de dificultad que el equipo puede tener para superar imprevistos que aparezcan en un futuro. Su resultado es la combinación del nivel actual de TPT del equipo, y de su Indicador de PCI (la forma en la que trabaja en su mejora continuada).

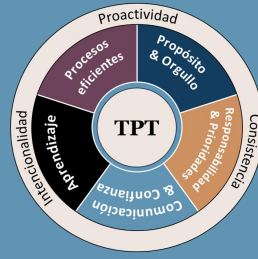
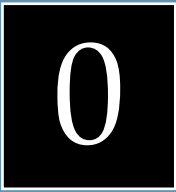


GWIR son las siglas que corresponden a **Giant Wave Impact Risk** (riesgo del impacto de una ola gigante).

Las olas gigantes son un fenómeno de la naturaleza. Se generan en el océano, y nadie sabe exactamente cómo y porqué. Son muy raras, pero pueden llegar a alcanzar los 30 metros de altura y aparecer en cualquier momento, por lo que son impredecibles y muy peligrosas para los barcos. La única forma de salvarlas es orientar la proa del barco hacia ellas. Pero si la ola encuentra al barco en una mala posición (de lado), su impacto puede ser devastador, e incluso hundirlo.

En las empresas también existen las *olas gigantes*: Situaciones impredecibles, pero que pueden aparecer en cualquier momento y tener un impacto potencialmente devastador para el equipo. Por ejemplo, una guerra que hace disparar el precio de las materias primas, o un gran cliente que decide prescindir de nuestros servicios.

Para superar esos peligros con éxito se necesita que el equipo tenga una muy buena comunicación entre sus miembros, que haya un alto nivel de confianza entre ellos, que su forma de trabajar sea muy eficiente, que todos tengan muy claras las prioridades y las respeten...



Herramientas de medición

El estado actual de TPT indica lo bueno y eficiente que es el equipo hoy a la hora de trabajar, y el indicador PCI indica cómo está trabajando para ser mejor mañana.

El resultado TPT nos indica la posición actual del barco, y el indicador PCI nos indica su rumbo: Si está orientado hacia el sitio de donde puede venir la ola, o navega de lado.

Cuanto más bajo sea el indicador PCI más se puede degradar el nivel de TPT futuro, y peor preparado puede estar el equipo para hacer frente a los imprevistos.

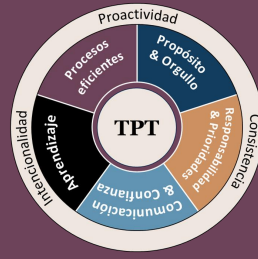
Por eso, el índice GWIR se calcula a 1 año (en función de cómo está el equipo hoy), y a 2 años vista (en función de cómo puede estar el equipo en 2 años, si sigue trabajando de la forma en la que lo hace hoy).

El riesgo 0 no existe. Por muy bueno que sea el equipo, una *ola gigante* siempre supone un riesgo. Pero la probabilidad de superarla con éxito puede ser muy distinta, en función de la realidad de cada uno.

Los equipos TOP tienen un índice GWIR del 20% o menos (ese resultado solo lo obtiene el 17% de los equipos).

Un índice GWIR superior al 60% indica un alto riesgo, puesto que implica que, en caso de aparecer una *ola gigante* que afecte al equipo, este puede estar mal preparado para hacerle frente, y, o bien fracasar y no conseguir sus objetivos, o que el esfuerzo para superarla sea muy grande y costoso (en términos de coste personal, horas, sufrimiento, coste...).

1



Por dónde empezar

En la metodología TPT no hay ni un inicio ni un final, ni un aspecto es más importante que otro. Los 5 aspectos del modelo son relevantes para que un equipo alcance su máximo nivel de rendimiento.

El objetivo es ir analizando cómo está el equipo en cada uno de ellos, ver qué funciona y qué no, y mejorarlo para ser cada vez un poco más eficientes.

A ¿Por dónde empezar?

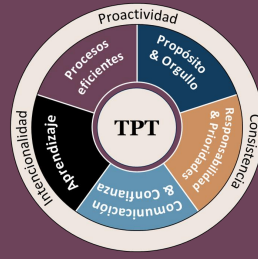
La respuesta es sencilla: Por donde sea más relevante para el equipo en ese momento. Cada equipo está en una situación distinta. Para algunos puede ser relevante empezar por definir el propósito común, y que eso les ayude a construir su sentido de pertenencia. Para otros puede ser necesario empezar por trabajar en la comunicación y la confianza, porque puede afectar al resto de aspectos. Para otros puede ser clave mejorar la eficiencia en su forma de trabajar, o aclarar sus prioridades y responsabilidades...

“Lo importante es trabajar en aquello que el equipo cree que le va a ser de mayor utilidad”

B ¿Cómo decidir el punto de partida?

- Si el *manager* del equipo tiene muy claro cuál es el aspecto en el que el equipo necesita mejorar, entonces él puede tomar la decisión y empezar por ese apartado. No todo tiene que hacerse de forma consensuada.
- Se puede utilizar el *assessment TPT* para identificar los aspectos en los que el equipo tiene un mayor margen de mejora hoy.

1



Por dónde empezar

El *assessment TPT*

Evalúa los 5 aspectos del modelo TPT y permite identificar la situación actual del equipo.

La recomendación es:

1. Hacer una sesión inicial para explicar al equipo qué es la metodología TPT, y cómo y por qué se va a implantar a partir de ese momento.
2. Enviar el *assessment TPT* para que cada miembro del equipo conteste de forma anónima.
3. Consolidar las respuestas y hacer una sesión para analizarlas entre todos, y tomar la decisión de cuál va a ser el aspecto por el que se va a empezar a trabajar.

Las puntuaciones de cada pregunta del cuestionario oscilan entre 1 y 10. Como norma general, consideramos que un equipo es un TPT cuando su media global es superior a 8,4 (ese resultado lo obtienen el 17% de los equipos).

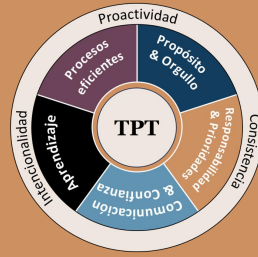
Se considera que un equipo tiene razonablemente bien consolidado un aspecto determinado (pregunta) cuando la media de las respuestas de los miembros del equipo es igual o superior a 7,5.

Se considera que un equipo es un TPT en una pregunta determinada cuando su puntuación media es igual o superior a 8,3.

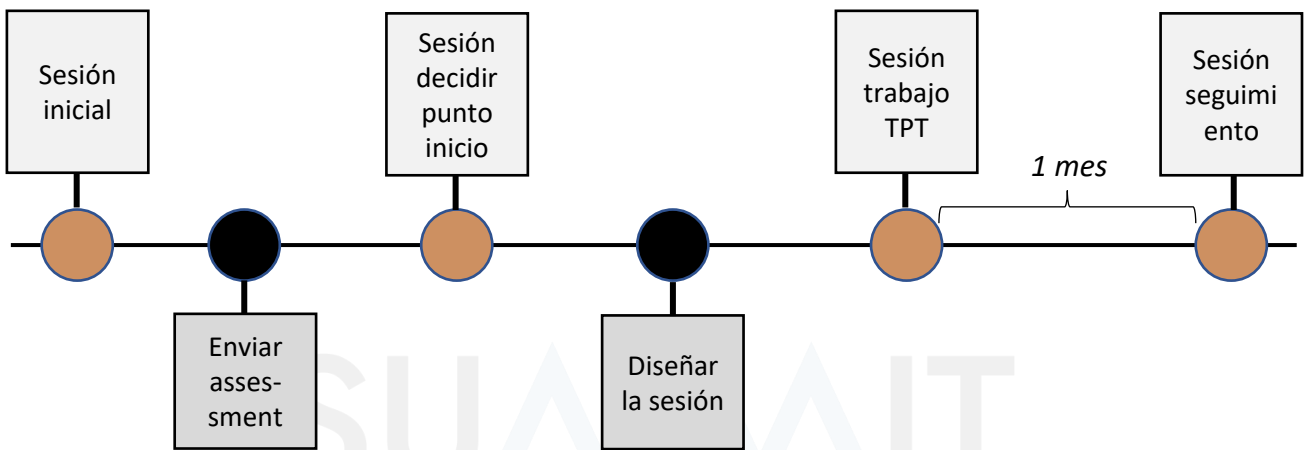
Si la puntuación media de una pregunta es inferior a 7,5 se considera que es un aspecto en el que el equipo ha de trabajar, puesto que hay bastante margen de mejora.

Assessment Top Performing Team

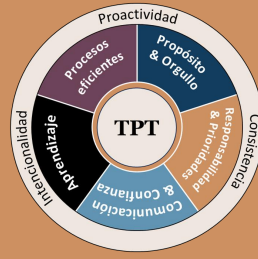
1	Tenemos definida cuál es la misión del equipo (lo que queremos conseguir)	Propósito & Orgullo
2	La misión del equipo es compartida y respetada por todas las personas (todas actuamos en consecuencia)	
3	Todos nos sentimos orgullosos de formar parte de este equipo	
4	Todas las personas del equipo compartimos unos mismos valores	
5	Los comportamientos de las personas del equipo siempre están alineados con nuestros valores	
6	Todos sentimos que nuestro trabajo es importante, y nos hace ilusión venir a trabajar cada día	
7	Tenemos claramente definidos cuáles son los objetivos que hemos de conseguir como equipo	
8	Está claro quién es responsable de cada proyecto	
9	En aquellos proyectos en los que hemos de participar más de una persona, las responsabilidades están claramente definidas (quién hace qué)	
10	Está claro cuáles son las prioridades del equipo en todo momento (qué proyectos son prioritarios y porqué)	
11	Todas las personas del equipo respetan las prioridades y actúan en consecuencia	
12	Todas las personas del equipo tienen muy claro en todo momento lo que han de hacer, cómo y porqué para contribuir al objetivo grupal	Comunicación & Confianza
13	Entre los miembros del equipo hay confianza para trabajar juntos y decirnos lo que pensamos unos de otros	
14	Hay respeto por las distintas maneras de ser y trabajar entre los miembros del equipo	
15	Hay una buena comunicación entre las distintas personas del equipo	
16	Está claro lo que el manager espera del equipo, y lo que el equipo espera del manager	
17	Todas las personas del equipo miran siempre de facilitar el trabajo de los demás compañeros	
18	Los conflictos entre las personas del equipo se resuelven de forma constructiva y eficaz	
19	El número de reuniones que tenemos es el adecuado, y son eficientes	
20	Nuestra forma de trabajar (procesos) evita generar errores, retrasos o tener que hacer las cosas dos veces	
21	La forma en la que nos organizamos a la hora de trabajar en nuestros proyectos es eficiente	
22	Tenemos un criterio / sistema claramente definido para tomar las decisiones de equipo	
23	Cuando hemos tomado una decisión de equipo todo el mundo la respeta y defiende (estuviera de acuerdo o no)	
24	Siempre podemos acceder a la información que necesitamos, cuando la necesitamos y cómo la necesitamos	Aprendizaje
25	Al acabar un proyecto hacemos un buen análisis de lo que ha ido bien y lo que ha ido mal	
26	Como equipo, aplicamos lo que aprendemos de los resultados de los proyectos anteriores para mejorar los siguientes	
27	Celebramos nuestros éxitos	
28	Tenemos una forma de trabajar que fomenta que aprendamos los unos de los otros, y nos permite mejorar y aprender cada día	
29	Regularmente buscamos inspiración fuera y aprendemos de los demás para mejorar nosotros como equipo	
30	Somos proactivos a la hora de buscar lo que podemos mejorar (no lo hacemos solamente cuando tenemos un problema)	
31	De las últimas 5 veces que hemos trabajado como equipo para mejorar algo, ¿cuántas de ellas han sido para mejorar un aspecto en el que en ese momento no teníamos ningún problema o dificultad (simplemente para pasar de bien a excelente)? (Puntúa 1 si es 0 o 1, y 5 si es 5 o más).	
32	En el último año, ¿cuántas veces nos hemos reunido exclusivamente para analizar cómo hacíamos las cosas como equipo, y definir qué podíamos mejorar? (la forma de trabajar juntos, la eficiencia en un proceso, nuestra misión...). (Si han sido 5 o más, puntúa con un 5. Si han sido 0 o 1, puntúa con un 1)	
33	De las acciones que definimos en esas sesiones, ¿en cuántas hemos hecho seguimiento, implantado, medido y constatado que están funcionando? (Asigna un valor entre 0 y 100, que corresponderá al % de veces que sí lo hemos hecho).	



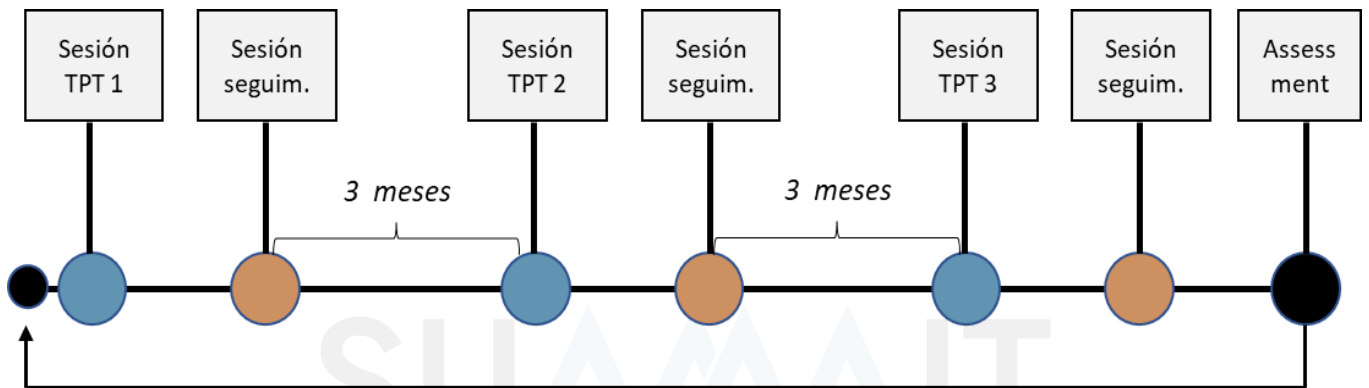
Los pasos a dar



- **Sesión inicial:** Explicar al equipo qué es la metodología TPT, porqué y cómo la vamos a implantar y utilizar a partir de ese momento, temas que podremos trabajar, tipo y duración de las sesiones...y los primeros pasos que vamos a dar: *assessment* inicial.
- **Enviar el *assessment*:** (Recomendado utilizar *Google forms* o *SurveyMonkey*). Recopilar las respuestas y sacar las medias de cada pregunta, para obtener el nivel TPT, el indicador PCI y el índice GWIR del equipo.
- **Sesión para decidir:** Presentar los resultados y consensuar el aspecto por el que se empezará a trabajar (hay que trabajar en aspectos concretos. Ej. por la pregunta 24 “acceso a la información”, y no por un apartado entero. Ej. procesos eficientes).
- **Diseñar la sesión:** Diseñar la dinámica a utilizar para trabajar en la mejora del aspecto seleccionado (o escoger una de las dinámicas ya diseñadas para poderlo hacer).
- **Sesión de trabajo TPT:** Llevar a cabo la sesión con el equipo, que debe acabar con 1-2 acciones a implementar inmediatamente.
- **Sesión de seguimiento:** Una sesión corta, a hacer un mes después de la sesión de trabajo (como muy tarde), para validar y consolidar la implantación de las acciones acordadas.

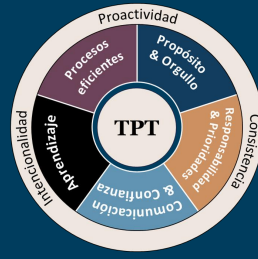


Los pasos a dar



Para ayudar a un equipo a ser un Top Performing Team:

- Hacer 3-4 sesiones de TPT cada año.
- Al final del año volver a hacer el *assessment* TPT para analizar hasta qué punto se ha mejorado gracias a lo que se ha trabajado en las sesiones, y decidir cuál va a ser el siguiente aspecto sobre el que se trabajará al inicio del año siguiente.
- El modelo TPT no tiene un final. Es un sistema de trabajo de mejora continuada. Aunque el equipo obtenga más de un 8,4 en el *assessment* no quiere decir que deba dejar de hacer sesiones TPT, porque con el tiempo las cosas se van degradando, y lo que hoy está bien mañana vuelve a empeorar... Además, en un equipo hay cambios de personas, lo que implica cambios en las dinámicas de trabajo.
- La metodología TPT implica que, una vez implantada, el equipo hará cada año 3-4 sesiones para analizar y mejorar en 1-2 aspectos relevantes para su nivel de eficiencia y rendimiento. Todos los años. Porque **los equipos TPT saben que dejar de trabajar en la mejora es empezar a empeorar.**



Las claves de la metodología TPT

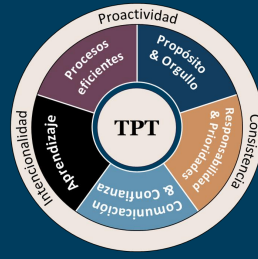
¿Cuál es la diferencia entre la metodología TPT y los *team buildings*?

Los *team buildings* acostumbran a hacerse fuera de la oficina, como un día “especial” en el que se trabajan aspectos “distintos”. Por eso los comentarios típicos de la gente cuando vuelven de ellos son “volvemos a la realidad”, porque literalmente se llevan a cabo en sitios (realidades) distintos. Eso genera una desconexión entre lo que se habla y trabaja en esas sesiones y el día a día del equipo, y dificulta la puesta en práctica de las acciones acordadas, que tienden a verse como un “estaría bien que...” en lugar de un “hay que...”.

Los *team buildings* acostumbran a durar uno o más días. Son jornadas largas en las que se habla de muchas cosas y se tiende a acordar muchas acciones a implementar. Eso dificulta el que se lleven a cabo, porque cuesta mucho ponerlas todas en marcha, y fomenta la sensación de que hacerlo es muy difícil, puesto que lucha contra la realidad del día a día.

“Los team buildings son una buena forma de mejorar los lazos entre las personas del equipo, de desconectar de la presión del día a día y recuperar energía... pero no es la mejor metodología para trabajar sobre la eficiencia y el rendimiento del equipo, y llevarlo a un nivel superior”

3



Las claves de la metodología TPT

La metodología TPT:

Las sesiones TPT se han de llevar a cabo como parte de una reunión normal de trabajo, o como una reunión de trabajo más (en el mismo sitio y horario).



Porque de esta forma reforzamos el sentimiento de que analizar la forma en la que el equipo trabaja, y buscar la forma de hacerlo más eficientemente, es una parte más del trabajo del día a día.

Las sesiones TPT han de durar entre 1 y 2 horas. Y han de acabar con 1 o 2 acciones a implementar (máximo).



De esta forma se concentra la energía en un solo aspecto a mejorar (el más relevante en ese momento) y se facilita que la acción acordada se lleve a cabo y, por tanto, se mejore.

El objetivo de una sesión TPT es definir el siguiente paso a dar para mejorar un aspecto de la forma de trabajar del equipo, no en dejarlo perfecto.



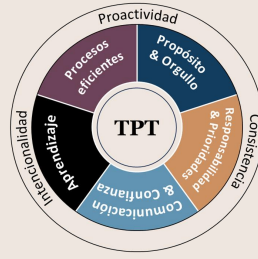
Para mejorar se necesita energía, y la energía sale de ver avances en lo que se hace. Y es más fácil avanzar hasta el siguiente paso que hasta la meta ideal...

La acción acordada en la sesión se ha de poner en práctica inmediatamente, y se ha de hacer un seguimiento a corto plazo.



De esta forma se mejora poco a poco, pero de forma constante, y se refuerza el sentimiento de aumentar el nivel de eficiencia y rendimiento.

4



Las sesiones de trabajo TPT

Las sesiones de trabajo TPT han de seguir este diseño, para facilitar que sean eficientes, los aspectos trabajados sean aplicados y ayuden al equipo a mejorar:

1

Crear la identificación y el estado de ánimo adecuado



Al inicio de la sesión nos hemos de asegurar de que el equipo se identifique con la relevancia del tema que vamos a tratar, y de crear el estado de ánimo adecuado para poder trabajarlo de forma eficiente (por ejemplo, que estén abiertos a dar y recibir feedback...).

2

Analizar el estado actual del tema a trabajar: Cómo estamos y porqué



A continuación, hemos de analizar la situación actual en el aspecto a trabajar: Los datos objetivos, los KPI's, los efectos que genera, lo que lo causa, las repercusiones...

3

Definir el estado final que queremos conseguir en ese aspecto



Una vez tenemos claro dónde estamos y porqué, hemos de acordar cómo queremos llegar a estar: qué nos haría decir que ahora somos un equipo TOP en este aspecto.

4

Identificar el primer paso a dar para mejorar ese aspecto



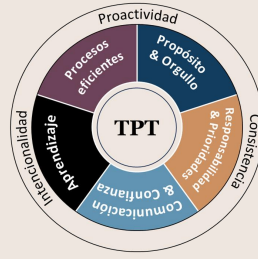
Para avanzar hay que ir paso a paso. Por eso lo siguiente es definir cuál es el primero que hemos de dar para ir en dirección a lo queremos llegar a ser. El objetivo es conseguir que el equipo avance de forma constante, y por eso es clave definir los pasos uno a uno.

5

Definir qué acción vamos a poner en práctica inmediatamente: qué y quién



Finalmente, hemos de definir 1-2 acciones a poner en práctica: qué se va a hacer, cuándo, cómo y quién. No más de 2 (porque cuantas más queramos hacer, más fácil es que no las hagamos). Y se han de aplicar inmediatamente después de la sesión.



Las sesiones de trabajo TPT

Hay muchos aspectos en los que un equipo puede trabajar para ser más eficiente y convertirse en un equipo TOP. Estas son algunas de las sesiones más comunes:

Propósito & Orgullo

- Definir la misión del equipo
- Definir los valores del equipo
- Definir los símbolos de pertenencia del equipo
- Definir los comportamientos esperados...

Responsabilidad & Prioridades

- Alinear las prioridades del equipo
- Definir roles y responsabilidades en los proyectos comunes
- Acordar qué quiere decir *line of one* en este equipo
- Alinear las prioridades individuales con las del equipo...

Comunicación & Confianza

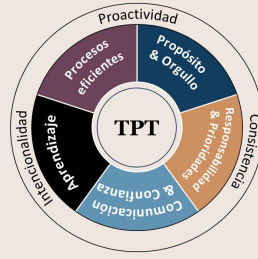
- Facilitar que las personas se conozcan mejor entre ellas
- Aumentar la confianza entre los miembros del equipo
- Aclarar lo que el equipo espera del manager, y el manager del equipo
- Aclarar qué espera cada persona del resto de compañeros...

Procesos eficientes

- Mejorar la eficiencia de las reuniones
- Mejorar la eficiencia a la hora de trabajar en proyectos comunes
- Mejorar los procesos de trabajo del equipo
- Mejorar la forma en la que se comparte y actualiza la información...

Aprendizaje

- Definir cómo hacer los *post mortem* de los proyectos
- Definir cómo celebrar los éxitos conseguidos
- Definir cómo aprender los unos de los otros
- Definir cómo aprender e inspirarnos del exterior...



Las sesiones de trabajo TPT

¿Quién ha de liderar o dinamizar las sesiones de trabajo TPT?

La sesión de trabajo TPT puede estar liderada y dinamizada por el manager del equipo, por un miembro del mismo o por una persona externa (por ejemplo, una persona de RR.HH.).

Ambas opciones son válidas, y ambas tienen ventajas y puntos a tener en cuenta.

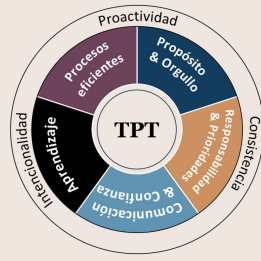
➤ Liderada por el manager o un miembro del equipo:

- La ventaja es que el equipo trabajará solo, sin interferencias externas, y eso facilita las discusiones delicadas y que las personas se sientan libres de decir realmente lo que sienten.
- A tener en cuenta: El dinamizador tiene que hacer una doble función: liderar la sesión y participar como uno más en ella.

➤ Liderada por un facilitador externo:

- La ventaja es que el manager o el miembro del equipo podrán participar como uno más, y aportar lo mismo que el resto.
- A tener en cuenta: Puede condicionar el grado de sinceridad y apertura de las personas del equipo a la hora de tratar temas delicados.

Se escoja la opción que se escoja, lo que es importante es que el equipo trabaje en aquello que es más relevante para él en ese momento, y que el diseño de la sesión sea el adecuado para crear el contexto necesario que facilite la reflexión, el análisis y la toma de decisiones para seguir mejorando.



Top Performing Team



Si estás interesado en ayudar a los equipos de tu organización a aumentar su nivel de eficiencia y facilitar que lleguen a ser equipos TPT, puedes diseñar tus propias sesiones, o puedes aprovechar las que ya tenemos diseñadas en Summit Training Solutions, siguiendo la estructura TPT, y que permiten trabajar cualquiera de los aspectos que el equipo necesite.

SUMMIT

TRAINING SOLUTIONS

SUMMIT

TRAINING SOLUTIONS

ALL YOU NEED TO EMPOWER YOUR TEAM

www.summittrainings.com

