

# Framework de Movilización de Equipos (FME)



Si estás leyendo esto, quizá compartes nuestro interés por **hacer la diferencia** y mejorar “como se hacen las cosas”, producir mejores resultados, desarrollarte en el proceso y al mismo tiempo **pasarlo bien** en los equipos que participas.

Estamos cansados de que la frase “**las personas están al centro**” sea un discurso bonito al inicio y final del año y no una realidad en muchas organizaciones. ¿Es posible construir equipos eficientes, efectivos y a la vez humanos? ¿Hay algo que cada uno pueda hacer?

Creemos que sí es posible. Para esto, estamos desarrollando un *framework* que esperamos permita a los managers y a sus equipos **abrir espacios de posibilidades** para mejorar su desempeño y bienestar.

No buscamos describir “verdades” ni proponer que ésta es la única manera de entender a los equipos. En consecuencia, este será un **framework iterativo** que irá evolucionando y mejorando en la medida que descubramos mejores formas de desarrollar el potencial de un equipo.

Dado que son temas complejos y que hay mucha bibliografía disponible, intentaremos ordenar, filtrar y simplificar aquellos conceptos y herramientas

que en nuestra mirada tienen un **mayor impacto o utilidad**.

## **Framework de Movilización de Equipos (FME)**

Postulamos que la efectividad de un equipo correlaciona con su capacidad de **transformar conversaciones en acciones que generen los resultados esperados**. El desarrollo de dichas **competencias conversacionales**, tiene a la base las siguientes interpretaciones:

**Los equipos** se constituyen por redes de conversaciones estables entre **personas** comprometidas con lograr un resultado. Su **estado de ánimo y competencias** condicionan el espacio de posibilidades de dicho equipo  
**El resultado** corresponde al conjunto de condiciones observables y cuantificables que el equipo y su manager prometen generar en un horizonte de tiempo determinado

El equipo y su manager planifican, diseñan y evalúan las **acciones** necesarias para lograr los resultados esperados

Los equipos sostienen **conversaciones de coordinación** para acordar acciones futuras

Los equipos sostienen **conversaciones de evaluación y especulación** para generar nuevas acciones frente a resultados insatisfactorios

Los **quiebres** son constitutivos al trabajo en equipo. Los equipos requerirán anticiparse y hacerse cargo de ellos



Para profundizar en los componentes del FME abordaremos las siguientes preguntas:

## **Equipo**

**Liderar:** ¿Cómo diseñar el contexto y las condiciones para cumplir los resultados esperados del equipo?

**Modular estados de ánimo:** ¿Cómo facilitar un contexto saludable de ambición que deje atrás la mediocridad y malas prácticas del equipo?

**Construir capital social:** ¿Cómo utilizar mejor nuestras redes e interacciones para abrir oportunidades para mí y para otros? ¿Cómo romper los silos organizacionales?

**Construir identidad pública:** ¿Cómo tomar conciencia de la identidad que tenemos con otros y tomar acciones para mejorarla?

**Interactuar genuinamente:** ¿Cómo hacerse cargo del sentimiento interno de “no soy suficiente” (síndrome del impostor)?

## **Conversaciones**

**Utilizar distinciones:** ¿Qué nuevas herramientas y metodologías necesito aprender para aumentar mi productividad y la del equipo?

**Desarrollar habilidades de movilización:** ¿Qué herramientas existen en el lenguaje que permiten diseñar mejores conversaciones e intervenciones para movilizar al equipo?

**Escuchar:** ¿Cómo generar interpretaciones robustas que permitan entender los intereses, dificultades y preocupaciones del otro?

**Diseñar reuniones:** ¿Cómo identificar qué tipo de conversación debemos tener

en un momento determinado para no perder el foco?

**Conversar:** ¿Cómo mejorar la efectividad de las interacciones del equipo?

**Conversaciones para la acción:** ¿Cuáles son las operaciones que permiten la coordinación de acciones?

**Conversación de evaluación:** ¿Qué hacer cuando las acciones no dan los resultados que esperamos?

**Conversaciones de posibilidad:** ¿Cómo salir del “pantano” cuando no vemos posibilidades o no sabemos cómo enfrentar un desafío o problema?

**Conversaciones cruciales:** ¿Cómo diseñar conversaciones donde hay “mucho en juego”?

**Conversaciones de negociación:** ¿Cómo alinear intereses para lograr resultados cuando dependemos de otras personas?

## **Acciones**

**Instalar prácticas:** ¿Cómo lograr que el equipo adopte rutinas que aseguren fiabilidad en los resultados generados?

**Aprender:** ¿Cómo diseñar un proceso para desarrollar las competencias que necesito?

**Entrenar a otros:** ¿Cómo lograr que el equipo adquiera las competencias que necesita?

**Emprender:** ¿Cómo lograr que el equipo desarrolle un “*startup mind-set*”?

**Utilizar *Problem Solving*:** ¿Qué métodos están disponibles para estructurar la resolución de problemas complejos?

## Resultados

**Definir promesa central:** ¿Cómo lograr que el equipo se comprometa con los resultados que la organización necesita?

**Diseñar los roles del equipo:** ¿Cómo dividir el trabajo del equipo para lograr los resultados esperados?

**Establecer metas:** ¿Cómo diseñar metas ambiciosas y realistas que desafíen a un equipo a lograr resultados?

**Planificar:** ¿Cómo diseñar una ruta que permita avanzar en etapas para alcanzar los resultados esperados?

**Erradicar el *bullshit*:** ¿Cómo eliminar el ‘chanterio’ de los equipo e identificar a aquellos que no se comprometen con sus promesas?

## Evaluación

**Reuniones 1 a 1:** ¿Cómo diseñar espacios para profundizar las relaciones con el equipo?

**Feedback:** ¿Cómo emitir juicios fundados que permitan ayudar a otros a salir de espacios de ceguera?

**Evaluación de desempeño:** ¿Qué herramientas son útiles para medir el desempeño de los equipos?

**KPI's:** ¿Cómo diseñar indicadores que ayuden a poner ritmo al equipo?

**Dashboards:** ¿Qué principios utilizar para visualizar datos y tomar decisiones cuando hay mucha información disponible?

## Quiebres

**Anticipar quiebres:** ¿Cómo adelantarse de forma sistemática a potenciales problemas y riesgos?

**Realizar diagnósticos:** ¿Cómo identificar dónde poner foco y esfuerzo cuando el tiempo y los recursos son limitados?

**Innovar:** ¿Cómo transformar quiebres del equipo en oportunidades para incrementar el rendimiento?

**Empoderamiento:** ¿Cómo desarrollar la capacidad para enfrentar quiebres de forma recurrente?

**Determinación:** ¿Cómo desarrollar la capacidad de comprometerse y perseverar por las metas de largo plazo?



¿Hace-sentido?

Fernando Brierley - Sebastián Balmaceda