



Apuntes de Team-Building

Javier J. Gutiérrez

javierj@us.es

@iwt2_Javier

<https://www.linkedin.com/in/javier-guti%C3%A9rrez-rodr%C3%ADguez/>

Índice

1. Definiciones de equipo.
2. Cómo trabajamos con equipos
3. Características de un equipo eficaz, el Modelo J.
4. Cómo medimos equipos.
5. Caso práctico
6. Team-building y otros frameworks
7. Conclusiones
8. Referencias

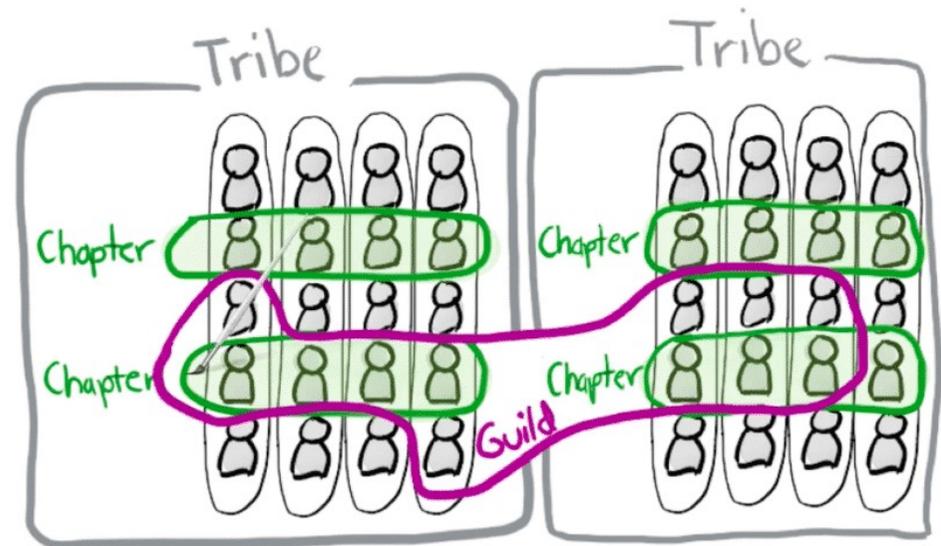
¿Qué es un equipo?

- Un equipo es un grupo de personas que cumplen un conjunto de características. Por ejemplo: comparten misión y objetivos, pueden hablar con libertad, trabajan juntos para resolver un problema, etc.
- Team building es una actividad cuyo objetivo es aumentar el grado en que dichas características están presentes en un grupo de personas.
- ¿Cuándo dejamos de hablar de grupos de personas y empezamos a hablar de equipos? Cuando queremos que compartan esas características.



¿Por qué queremos equipos?

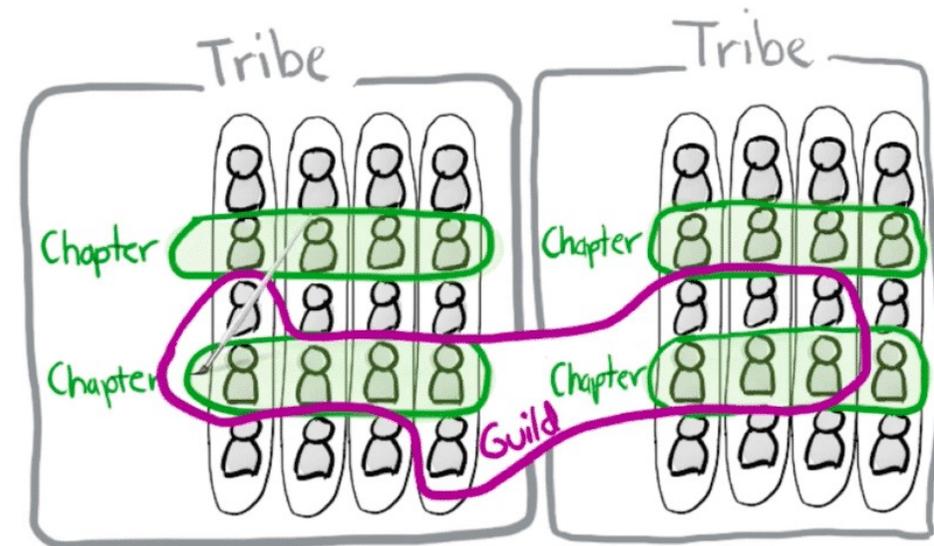
- Un equipo es una organización intermedia entre toda la organización y una persona individual.
- Una persona sola probablemente no pueda sacar adelante un trabajo de valor.
- Toda la organización probablemente no pueda comunicarse de manera eficiente y su trabajo aunque necesario, será demasiado diferente de el de otras muchas personas
- Por eso formamos equipos: para facilitar realizar trabajos y para fomentar la comunicación.



¿Por qué queremos equipos?

Tres motivos para preocuparnos por cómo se organizan los equipos:

1. Son la principal unidad de trabajo que saca adelante el trabajo por el que nos pagan (value stream).
2. La ley de Conwell predice que la estructura del software replica la estructura de los equipos [7].
3. La estructura de equipos es el principal factor para predecir los fallos del software [2, 6].



¿Todo equipo necesita un entrenador?

Usemos la típica metáfora deportiva Cuando un equipo compite contra otros se ve con claridad la necesidad de un entrenador, ¿pero cuando un equipo trabaja por objetivos?

- Scrum y eXtreme Programming dicen sí.
- Un entrenador tiene un nivel más alto en la jerarquía que un equipo y más prestigio.
- Sabe cómo sacara lo mejor de lo que tiene
- Une la capa alta (económica) con la capa baja (deportiva). Si no hay resultados le piden explicaciones .
- Tiene un equipo de profesionales que le

ayuda



¿Quién pertenece / no pertenece al equipo?

Todo equipo tiene una misión, un objetivo, una responsabilidad o un trabajo (usamos todos estos términos como sinónimos). Las persona de un equipo deberían ser las necesarias para alcanzar esa misión y que cumplan estas dos condiciones.

Que su número sea lo mas pequeño posible.
Se recomiendan 5 personas pero se puede llegar hasta 10 (aproximadamente).

Que sean las personas que tienen que comunicarse más y más a menudo entre ellas para alcanza su misión



¿Quién es parte del equipo?

- ¿El manager es parte del equipo?
- ¿El jefe de proyecto es parte del equipo?
- ¿El Scrum Master es parte del equipo?
- ¿El Product Owner es parte del equipo?
- ¿El Agile Coach es parte del equipo?

Quando hablamos de equipo, los perfiles anteriores quedan fuera.

Estos perfiles deben interactuar con el equipo de manera que potencien (o al menos no amenacen) los factores del Modelo J a ver más adelante.

¿Quién pertenece / no pertenece al equipo?

Un manager que tiene que informar del avance del proyecto, un responsable que tiene que poner en producción un incremento una vez al mes y un responsable de calidad que tiene que revisar los productos oficialmente aprobados. ¿Son parte del equipo? Por ejemplo:

- Si hablamos con ellos una vez al mes, claramente no están en el equipo.
- Si dependemos de ellos para trabajar, definimos un API o ANS para interactuar sin bloquearnos.
- Si trabajamos con ellos codo con codo durante una semana, entonces sí son del equipo esa semana.



¿Qué tipos de equipo existen?

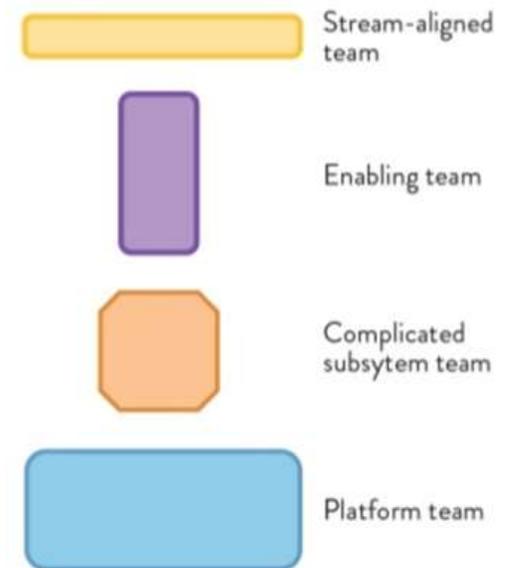
Necesitamos varios equipos para disminuir la carga cognitiva [3] y para minimizar la sobrecarga de comunicación. Una propuesta de equipos la encontramos en *Team Topologies*. Esta propuesta está muy incrustada en el mundo DevOps.

Stream-aligned team: hacen el trabajo pro el que nos pagan (desarrollo).

Enabling team: ayuda temporalmente a un equipo a que adquiera determinadas skills.

Complicated subsystem team: el dueño y responsable de una parte de un sistema, para facilitar la vida a todos lo que han de interactuar con ese subsistema.

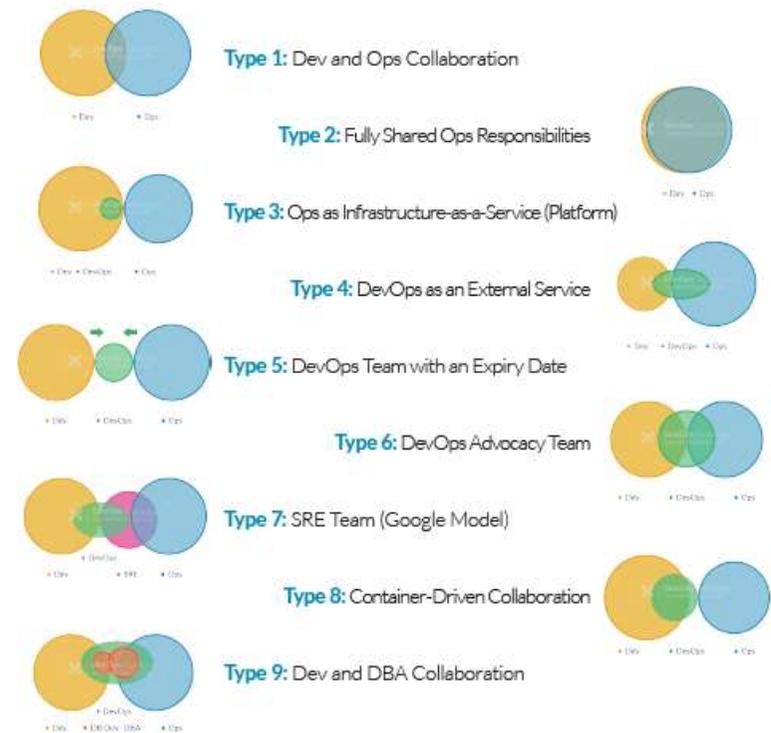
Platform team: son los responsables de ofrecer apoyo a un stream-aligned team



¿Cómo colaboran los equipos?

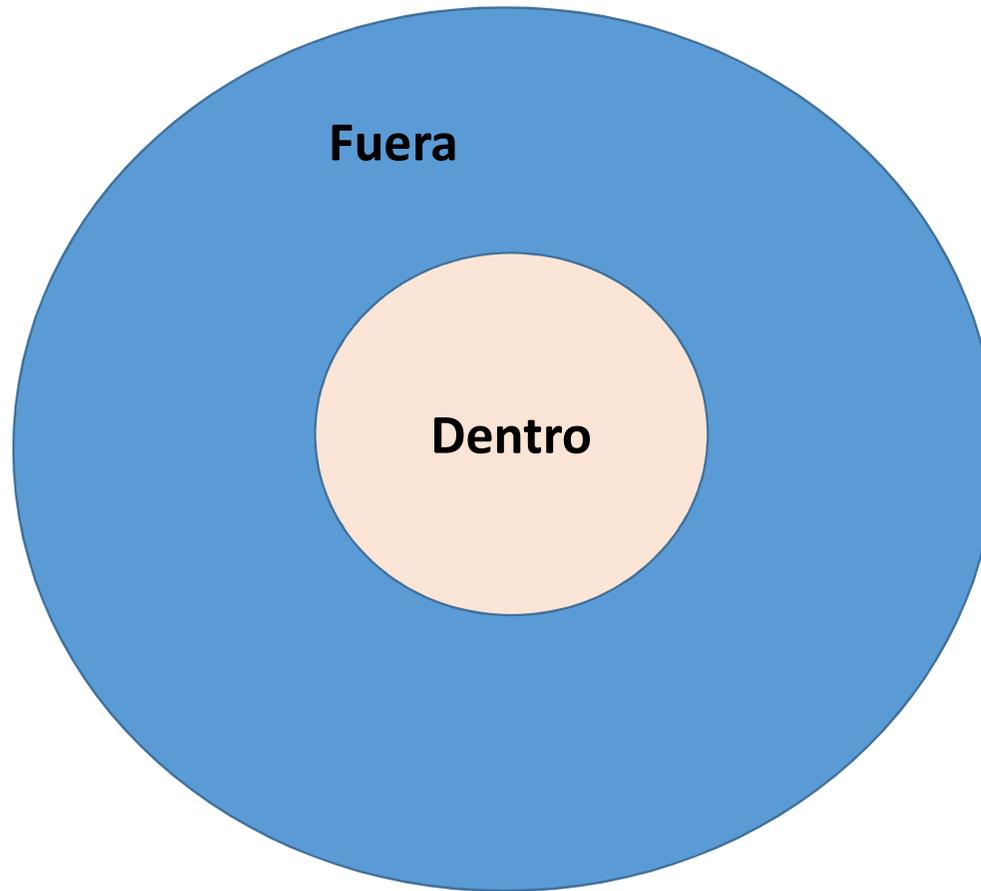
Ahora que sabemos que tendremos varios equipos, de distintos tipos y que tendrán que colaborar entre ellos, vamos a ver esquemas de colaboración [12].

- De manera resumida, dos equipos pueden compartir responsabilidades, uno puede mejorar al otro o uno puede ofrecer servicio a otros equipos.
- No vamos a profundizar porque en building vamos a considerar a los equipos de manera independiente.



¿Qué tenemos en cuenta con equipos?

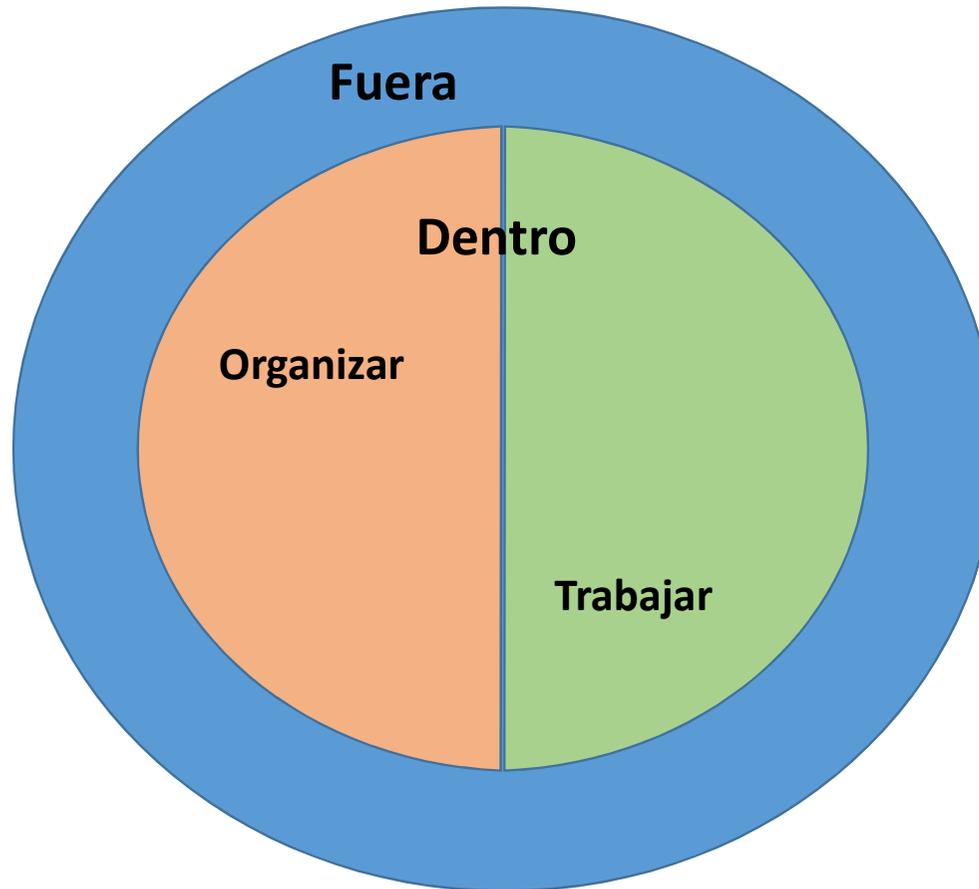
Dentro: tiene relación con el equipo de manera aislada: quiénes lo forman, cómo trabajan, cómo se contabiliza su trabajo, etc.



Fuera: tiene relación con el equipo de manera aislada: quiénes lo forman, cómo trabajan, cómo se contabiliza su trabajo, etc.

¿Qué tenemos en cuenta con equipos?

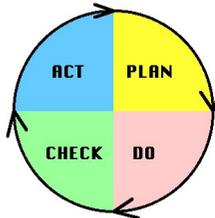
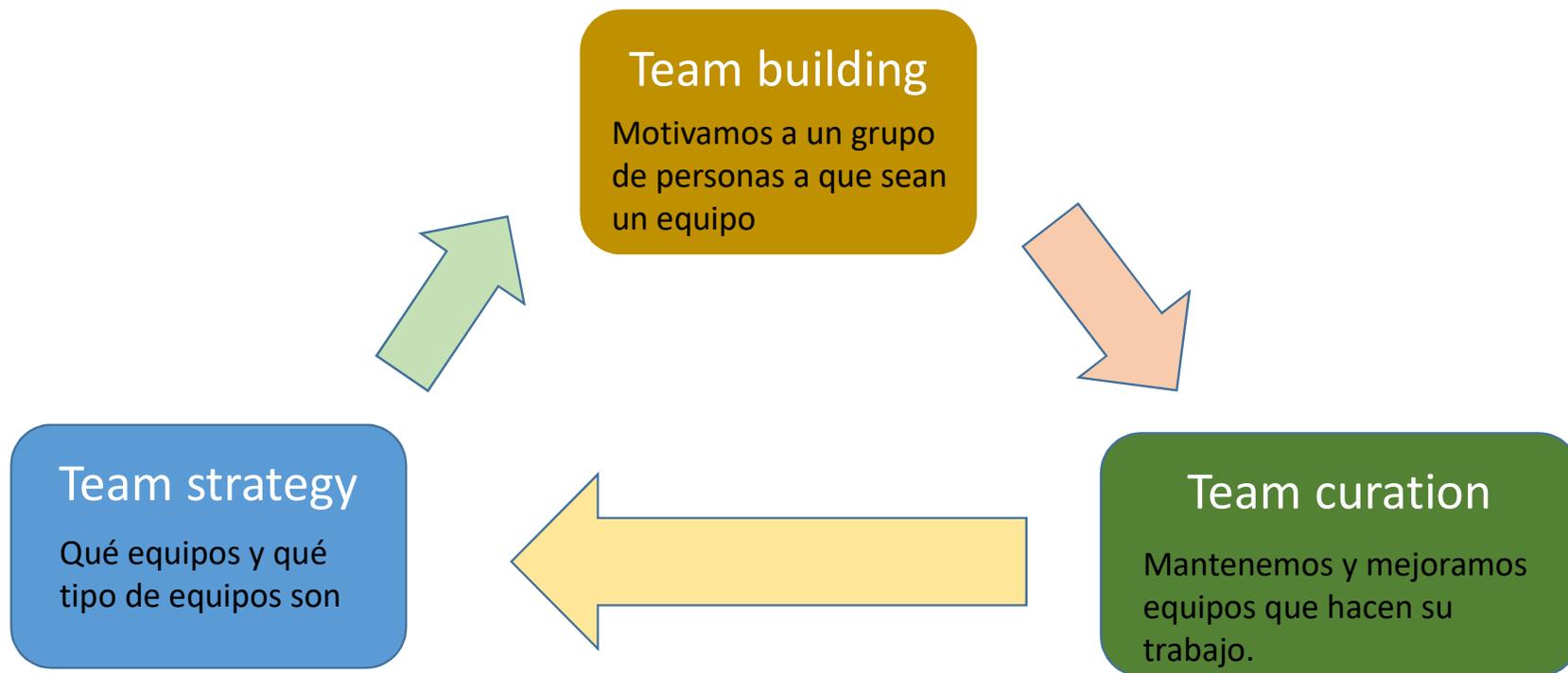
Trabajar: desarrollar valor para clientes o usuarios (o quien los jefes digan).



Organizar: establecer las reglas del juego del trabajo, cómo el equipo se organiza y se comunica con todo lo que hay “fuera”.

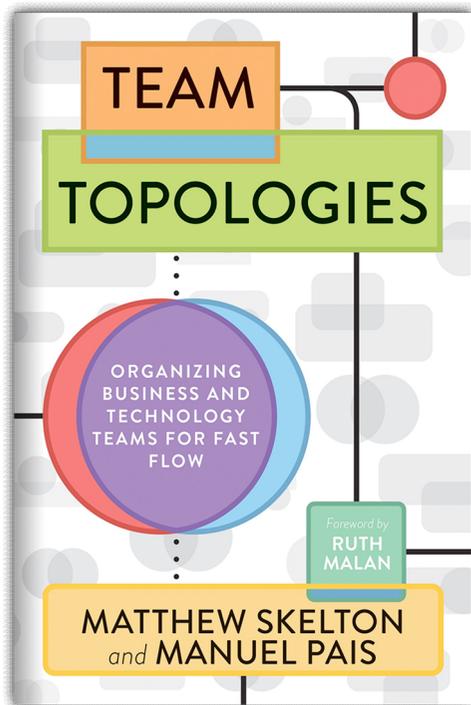
Team-building organiza equipos para que trabajen con efectividad.

¿Cómo trabajamos con equipos?

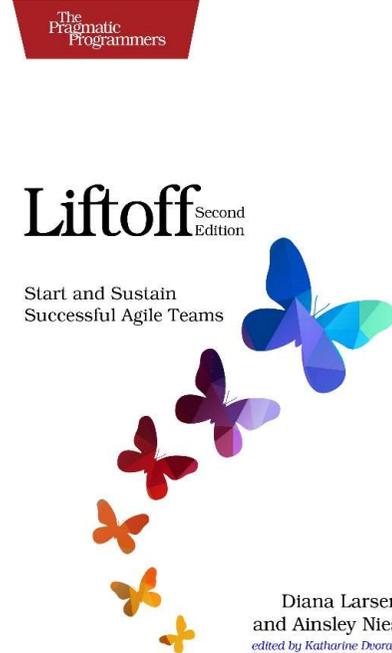


¿Qué tenemos en cuenta con equipos?

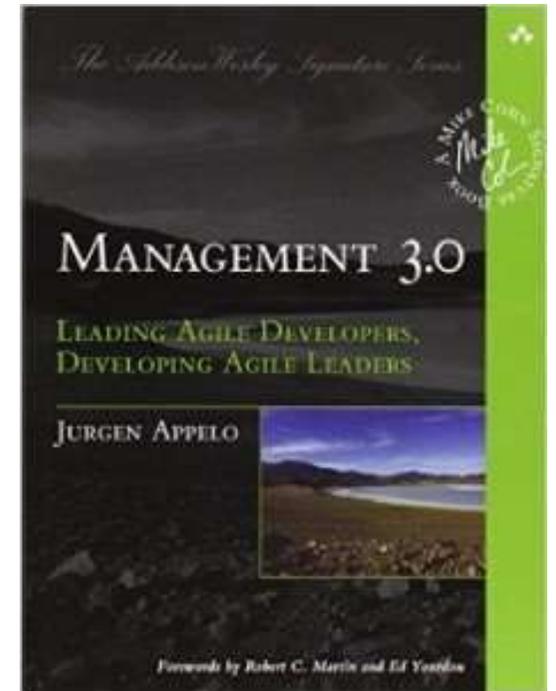
Team structure



Team building



Team management



¿Qué equipos queremos construir?

- Importa menos quiénes estén en los equipos, lo más importante es cómo el equipo trabaje junto.
- Para definir un equipo eficiente vamos a basarnos en dos conjuntos de características, ambas muy relevantes y similares.
- La primera son las 5 disfunciones de un equipo, del libro del mismo nombre.
- La segunda son los 5 factores de los equipos efectivos identificadas por Google a partir de sus propios equipos.
- Vamos a ver estos conjuntos con más detalle.



Estas son las 5 disfuncionalidades de un equipo identificadas en el libro del mismo título. También son 5 características que queremos que estén en los equipos. Vemos las 3 primeras.

- Absence of trust: tener la seguridad de sentirme vulnerable delante del equipo, por ejemplo para reconocer fallos, dudas, o cuestionar decisiones.
- Fear of conflict: ser capaces de crear y gestionar debate sobre ideas que mejoren el trabajo.
- Lack of commitment: cuando un equipo toma una decisión está completamente comprometido con ella.



Estas son las 5 disfuncionalidades de un equipo identificadas en el libro del mismo título. También son 5 características que queremos que estén en los equipos. Vemos las 2 últimas.

- Avoidance of accountability: no evitar enfrentarse a comportamientos o rendimientos que pueden perjudicar al equipo.
- Inattention to results: Enfocar al equipo para que su principal preocupación sea alcanzar el objetivo del equipo (por ejemplo un sprint goal).



Estas son las 5 características de los equipos efectivos definidos por Google a partir de sus propios equipos. Explicamos las 3 primeras [1]:

- Seguridad psicológica: percepción del individuo de las consecuencias de tomar un riesgo.
- Confianza: aceptan la responsabilidad de completar trabajo de calidad a tiempo.
- Estructura y claridad: la comprensión individual de las expectativas laborales, el proceso para cumplir con estas expectativas y las consecuencias del desempeño de uno son importantes para la efectividad del equipo.

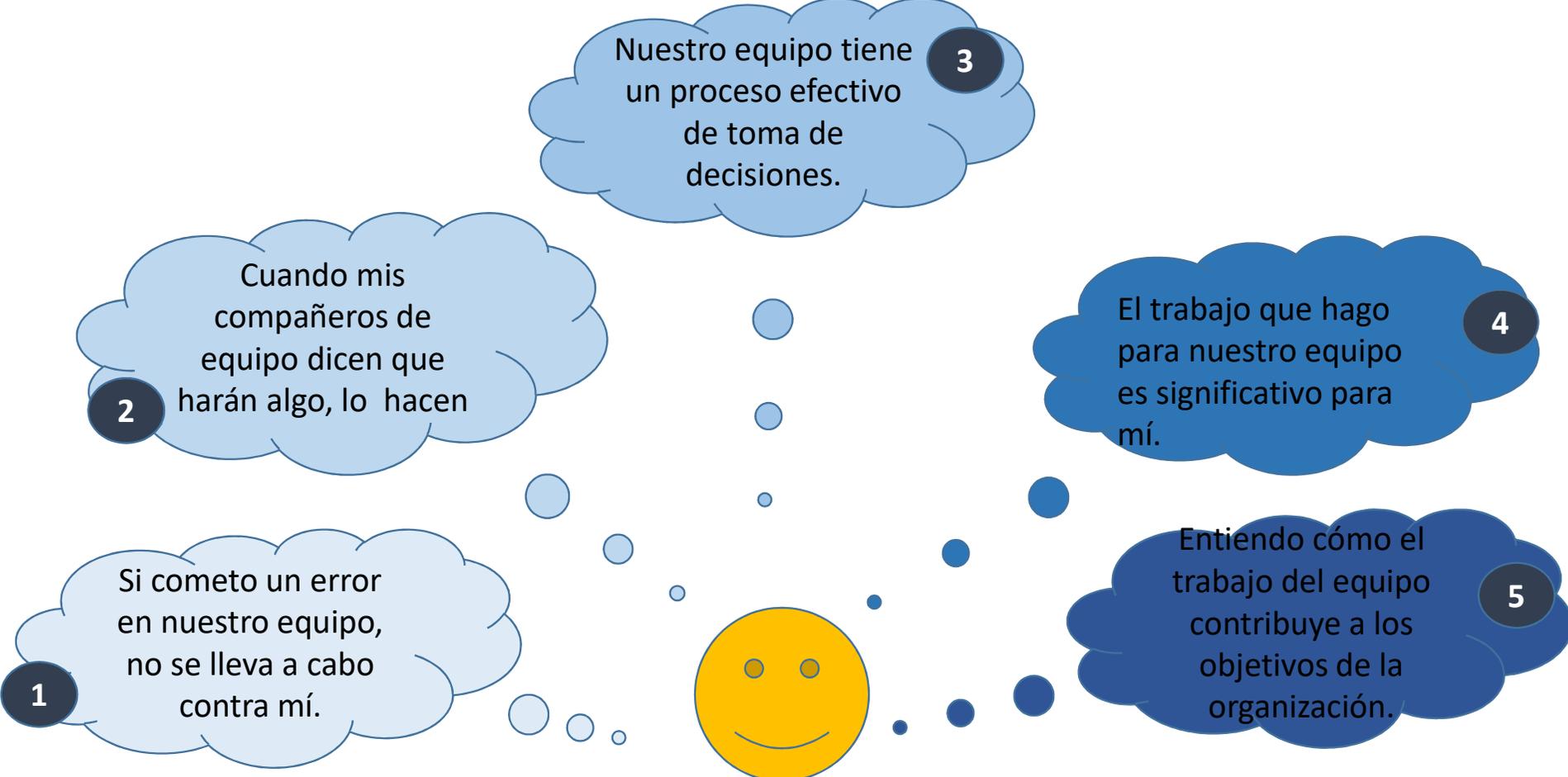


Estas son las 5 características de los equipos efectivos definidos por Google a partir de sus propios equipos. Explicamos las 2 últimas:

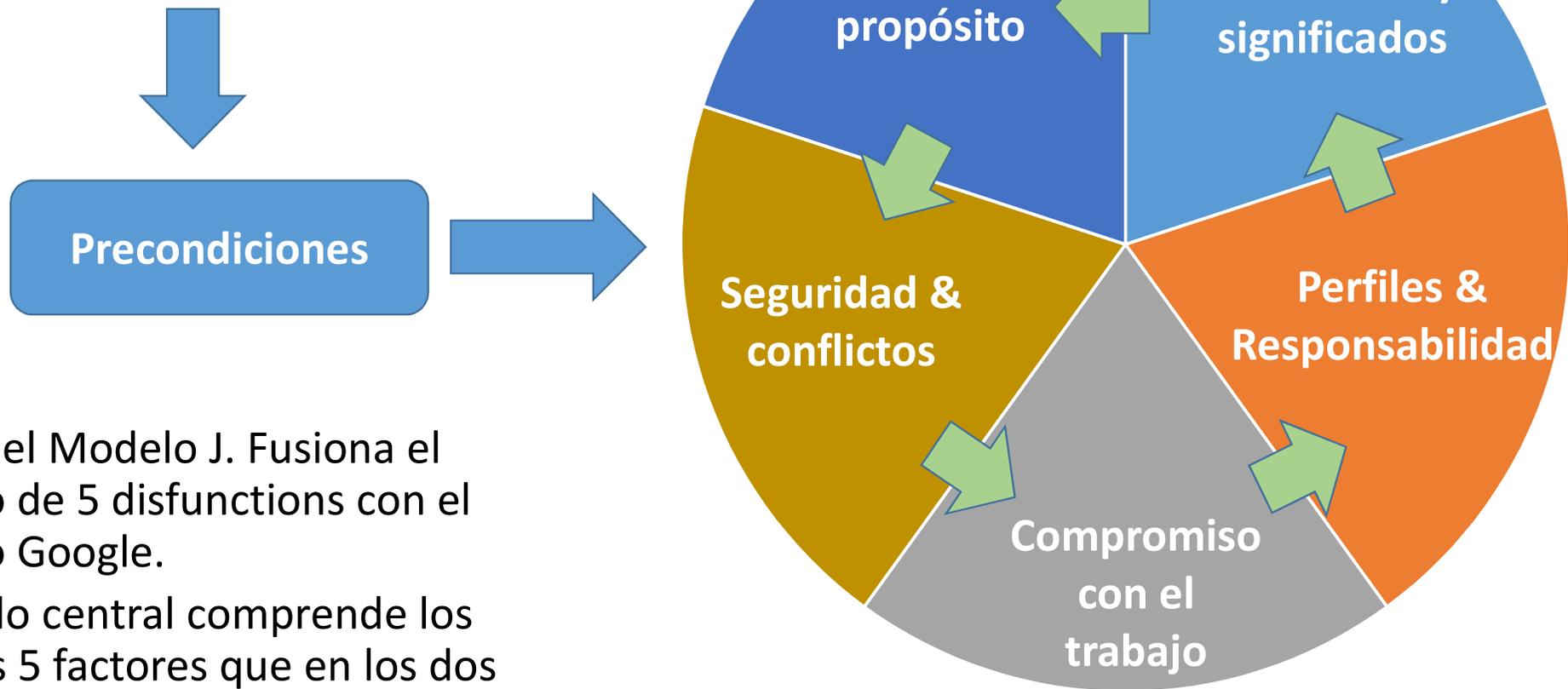
- **Significado:** que el trabajo o en sí o el resultado tenga un propósito y un sentido.
- **Impacto:** apreciar que el trabajo contribuye a los objetivos de la organización y que marca la diferencia.



El día a día de un equipo efectivo



¿Qué equipos queremos?



Este es el Modelo J. Fusiona el modelo de 5 disfunciones con el modelo Google.

El círculo central comprende los mismos 5 factores que en los dos modelos anteriores.

¿Yo soy Google?

Al principio me centré en unir lo que ambos modelos tenían en común, pero después pensé en las cosas que faltaban. Probablemente Google no tenga que preocuparse por personas desmotivadas, por su sueldo o con poca formación.

Por eso el modelo J empiezan con las precondiciones, todas las cosas que Google da por asumidas pero tú no debes hacerlo, por ejemplo:

- Buenas condiciones laborales
- Suficientes conocimientos para hacer tu trabajo.
- Etc.



1: Seguridad & conflictos

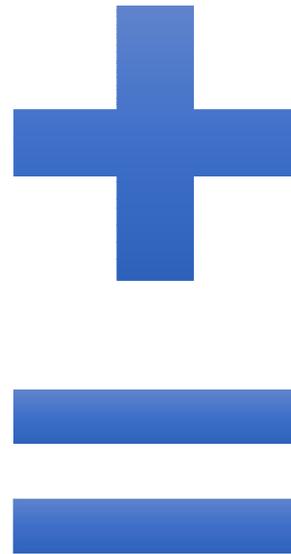
1 Psychological Safety
Team members feel safe to take risks and be vulnerable in front of each other.

2 Dependability
Team members get things done on time and meet Google's high bar for excellence.

3 Structure & Clarity
Team members have clear roles, plans, and goals.

4 Meaning
Work is personally important to team members.

5 Impact
Team members think their work matters and creates change.

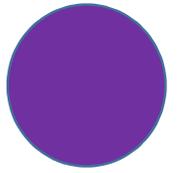


¿Qué es la seguridad psicológica?

La seguridad psicológica del equipo se define una creencia compartida sostenida por los miembros de un equipo de que el equipo es seguro para la toma de riesgos interpersonales. [4]

1. Enmarque el trabajo como un problema de aprendizaje, no como un problema de ejecución.
2. Reconoce tu propia falibilidad.
3. Muestre curiosidad y haga muchas preguntas.
4. Mejorar las relaciones del equipo





¿Qué es el conflicto?

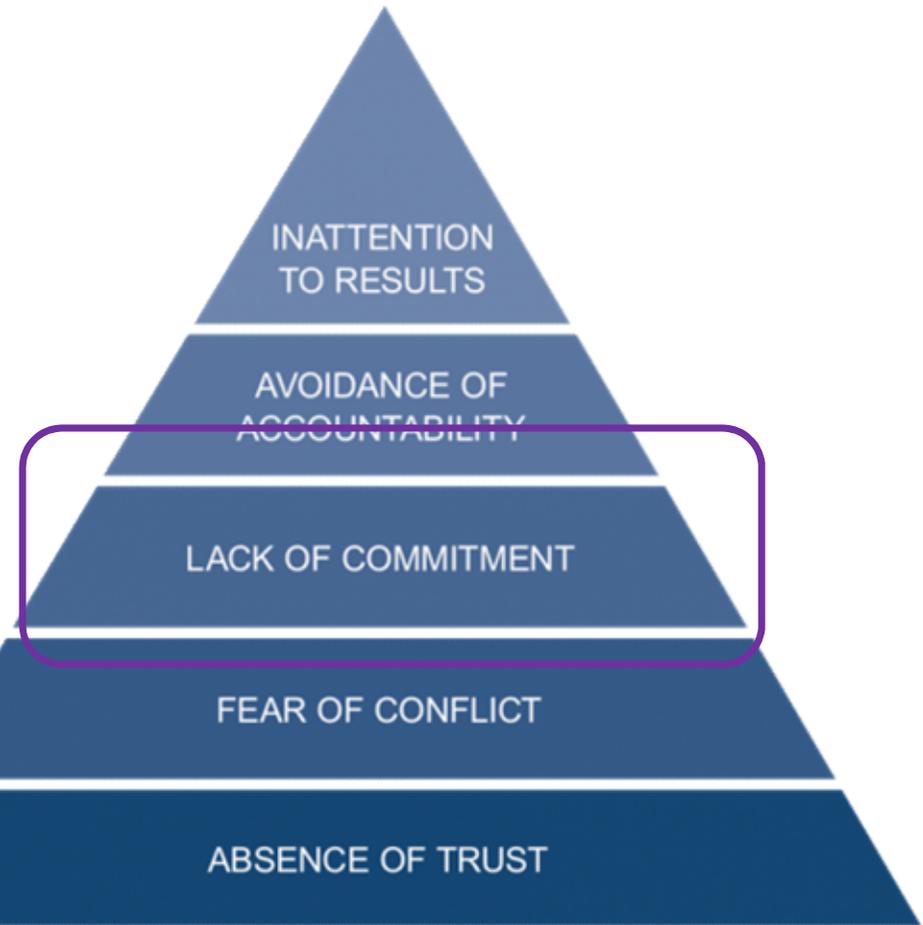
Definir conflicto y unas ideas para solucionarlo.

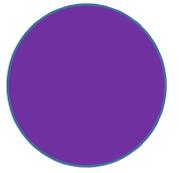
1. Frame the work as a learning problem, not an execution problem.
2. Acknowledge your own fallibility.
3. Model curiosity and ask lots of questions.

Más adelante veremos un caso práctico



2: Compromiso con el trabajo





¿Qué es el compromiso con e trabajo?

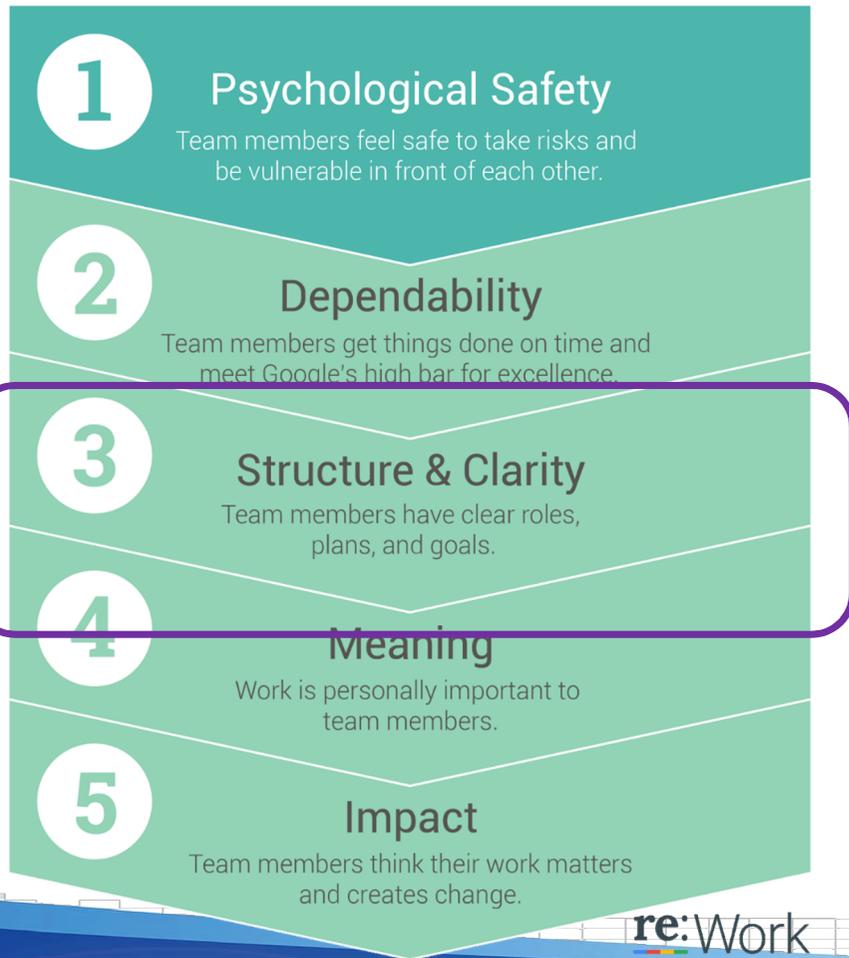
XXXX

1. Frame the work as a learning problem, not an execution problem.
2. Acknowledge your own fallibility.
3. Model curiosity and ask lots of questions.

Más adelante veremos un caso práctico



3: Perfiles & responsabilidad



4: Resultados significativos



5: Impacto / Propósito



¿Qué hay en cada factor?

- No afrontar el trabajo como apagar los fuegos urgentes.
- Conseguir avances significativos
- Percibir el trabajo como un cambio a mejor.
- Bienestar del equipo

- Asignación de trabajo basado en habilidad e interés.
- Reconocimiento regular de logros e hitos.
- Realización personal y profesional.

Precondiciones

- Sueldo.
- Formación.



- Conocer quién es el responsable de qué
- Proceso claro de toma de decisiones
- Conocer objetivos del proyecto y cómo cumplirlos.
- Equipos autónomos.

- Feedback.
- Expresar ideas divergentes, diferentes, innovadoras.
- Hablar de fallos propios

- Compartir prioridades y avance del proyecto.
- Asumir responsabilidades y dueños de tareas y problemas.
- Compromiso individual
- Comunicar retrasos

Cosas que no afectan a la eficacia

Google ha identificad algunas cosas que no tienen impacto en la eficiencia de sus equipos (pero en el tuyo puede tenerlo):

- Colocación de compañeros de equipo (sentados juntos en la misma oficina)
- Toma de decisiones por consenso
- Compañeros extrovertidos
- Rendimiento individual de los miembros del equipo.
- Carga de trabajo
- Compañeros “senior”
- Tamaño del equipo
- Si eres fijo o eventual.



Team building

Ahora que hemos visto las características de los equipos efectivos, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de team building?

- Sentar las bases que permita a un grupo de personas ser el mejor equipo posible.
- Para ello buscamos potenciar las características que hemos visto antes
- Y el mejor equipo posible es un equipo que no tenga ninguna de las 5 disfunciones y que tenga las 5 características identificadas por Google.



¿Cómo construimos un equipo?

Ha llegado el momento y necesitamos crear un equipo juntando a un grupo de personas. ¿Cómo lo hacemos? Veamos tres escenarios:

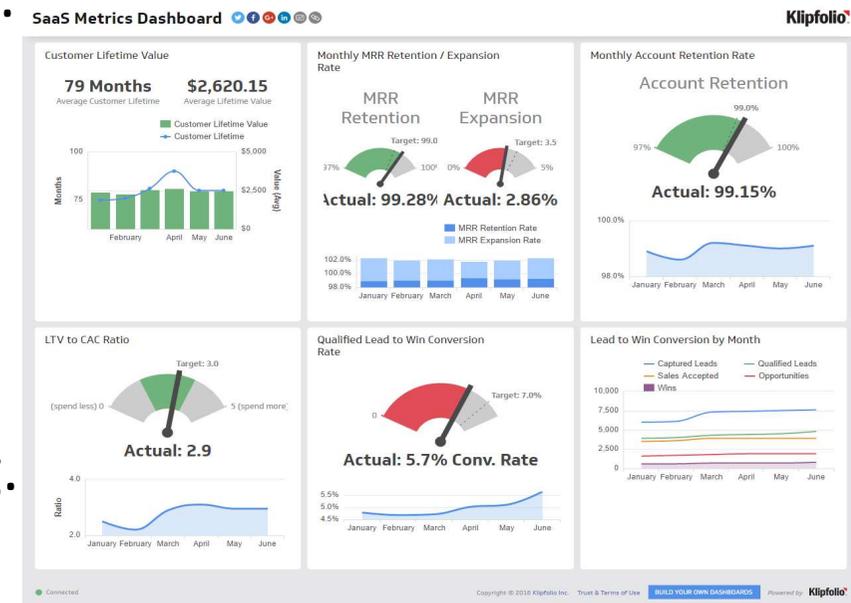
1. Una reunión de teambuilding (una tarde o uno o dos días).
2. Durante la reunión de lanzamiento de un proyecto (inception de uno o varios días).
3. Durante el día a día del trabajo.

Mi preferida es la 2.



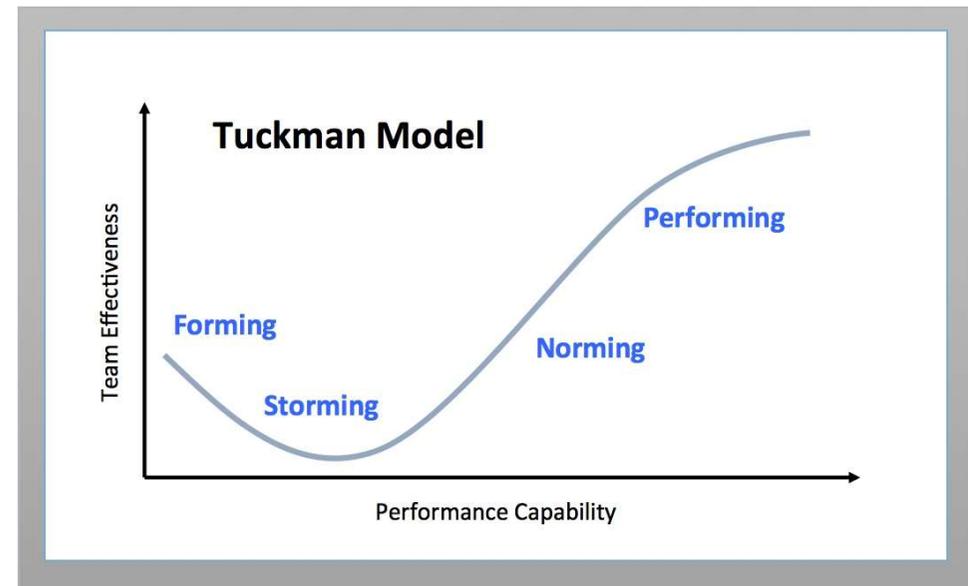
Medir equipos

- El objetivo equipos es comprobar su efectividad. Esta efectividad se evalúa en base a los factores del Modelo J. Pero son difíciles de medir.
- Existen métricas y técnicas para medir rendimiento de equipos, por ejemplo los OKRs.
- Nuestro enfoque es, primero, usar métricas técnicas, como software funcionando por sprint.
- Si se detecta una caída anómala de las métricas técnicas hay que investigar si las causas pueden ser por la falta de teambuilding.



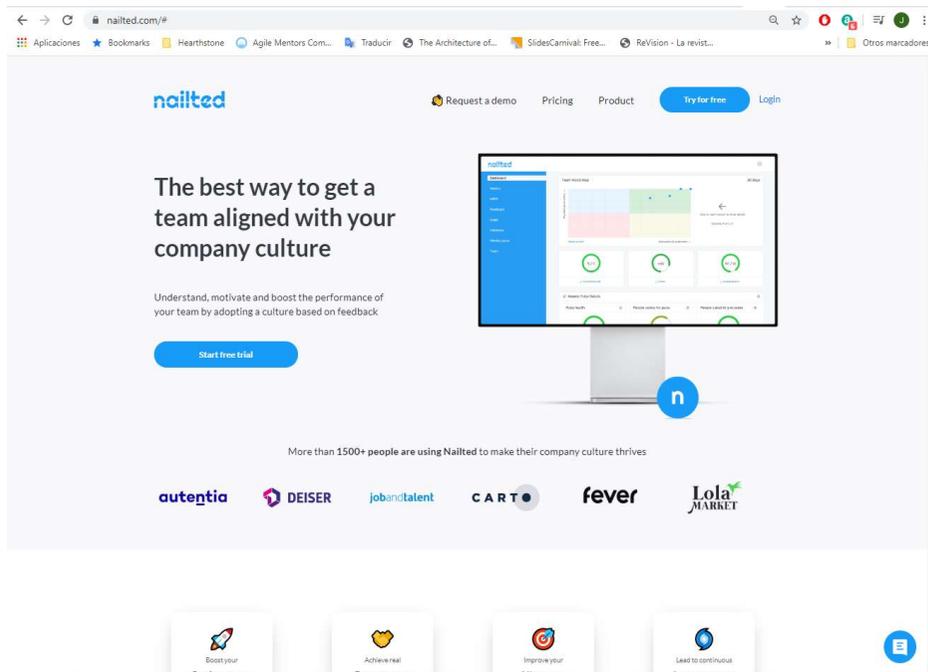
Medir equipos

- También es posible medir los equipos en base a su madurez, por ejemplo utilizando el modelo de Tuckman, peor, en nuestra experiencia, la herramienta más poderosa para medir equipos es Gemba Walk y Retrospectivas.
- Gemba walk: actividad dónde jefes y managers están presentes en los puntos de trabajo para observar ellos mismos todo lo que pasa.
- Retrospectiva: reunión en la que equipo reflexiona sobre lo que cómo ha trabajado e identifica acciones para mejorar en el futuro.



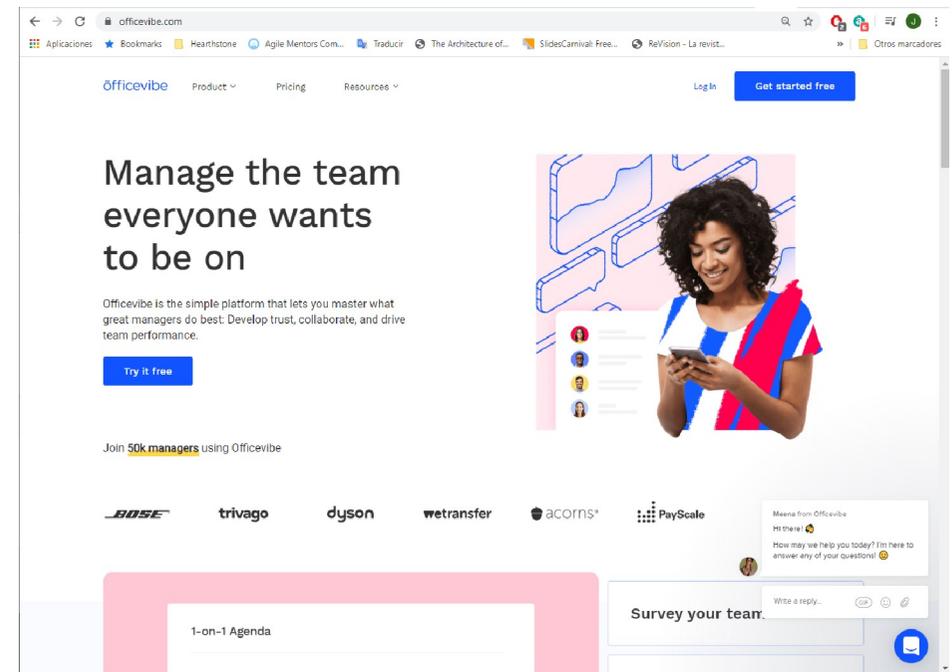
Medir equipos

Aplicaciones existentes



The screenshot shows the homepage of Nailed.com. The main headline reads "The best way to get a team aligned with your company culture". Below this, it states "Understand, motivate and boost the performance of your team by adopting a culture based on feedback". A prominent blue button says "Start free trial". To the right, there is a large image of a computer monitor displaying a dashboard with various charts and graphs. Below the main content, it says "More than 1500+ people are using Nailed to make their company culture thrive" and lists several client logos including autentia, DEISER, jobandtalent, CART, fever, and Lola MARKET. At the bottom, there are four icons representing different features: Boost your Performance, Achieve real Engagement, Improve your Alignment, and Lead to continuous Improvement.

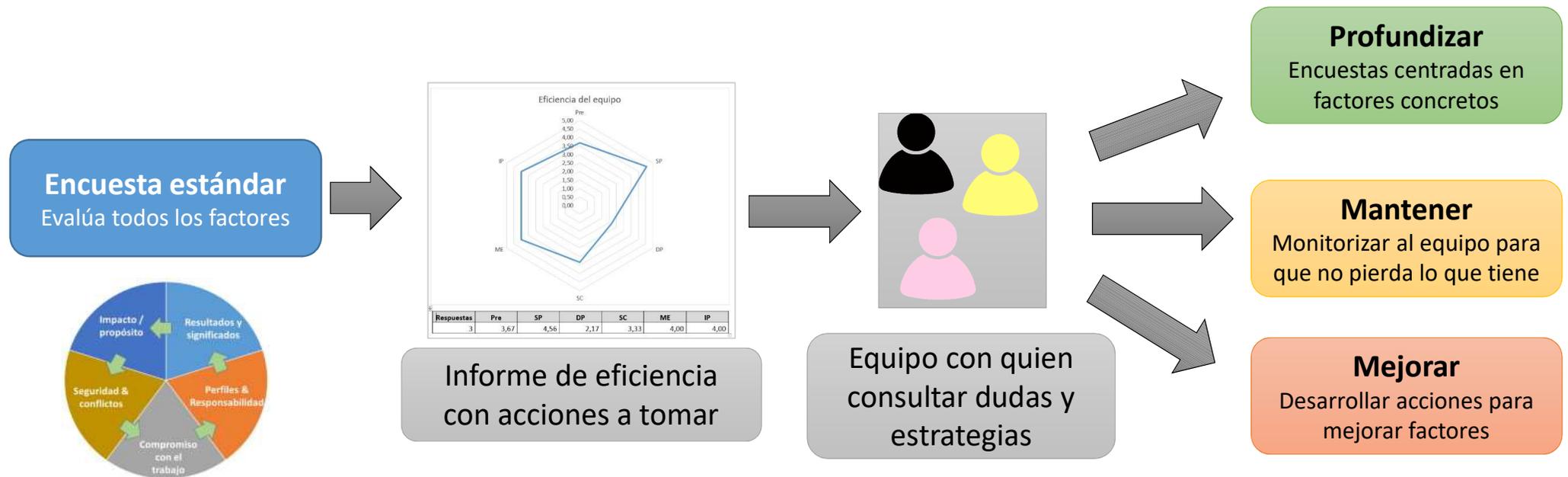
<https://nailed.com/>



The screenshot shows the homepage of Officevibe.com. The main headline reads "Manage the team everyone wants to be on". Below this, it states "Officevibe is the simple platform that lets you master what great managers do best. Develop trust, collaborate, and drive team performance." A blue button says "Try it free". To the right, there is a large image of a woman in a red, white, and blue striped shirt looking at her smartphone. Below the main content, it says "Join 50k managers using Officevibe" and lists several client logos including BOSE, trivago, dyson, wetransfer, aCOMS, and PayScale. At the bottom, there is a chat window with a message from Officevibe: "Hi there! How may we help you today? [in here to answer any of your questions]". Below the chat window, there is a section titled "1-on-1 Agenda" and another titled "Survey your team".

<https://officevibe.com/>

Nuestra propuesta para medir equipos



Team improvement Center:

<https://javierj.github.io/TeamImprovementCenter/>

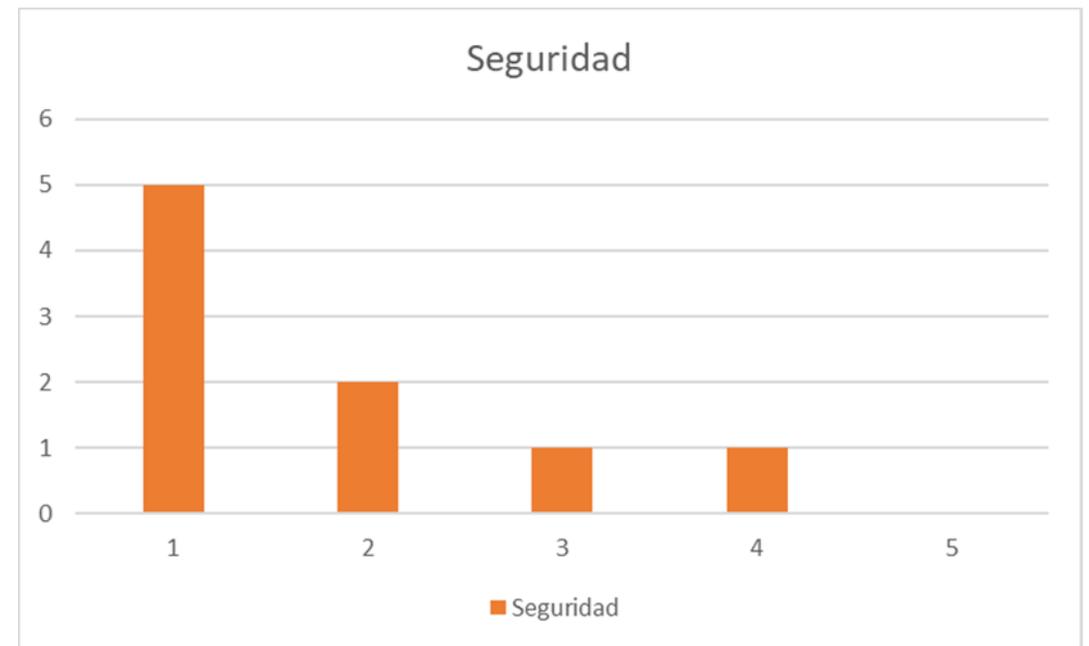


Periódicamente (1 vez al mes o menos)

¿Por qué medimos equipos con retros?

Las retrospectivas son una excelente oportunidad para el Gemba, plantean cómo superar impedimentos, son ejemplo y metáfora de espacios seguros y ayudan a evaluar factores, como la seguridad psicológica.

- 1- Siento que puedo compartir cualquier cosa con el equipo.
- 2- No tengo miedo de compartir mis problemas con el equipo, si es valioso para ellos o para mí hacerlo.
- 3- Puedo compartir lo que se necesita para trabajar juntos.
- 4- No creo que pueda compartir si tengo algún problema o problemas.
- 5- No compartiré nada que signifique algo para mí con el equipo, temo las consecuencias



Dinámicas que pueden funcionar

Abscense of trust :

- Personal map
- Personal talk
- Entrevista apreciativa
- Cervezas out of building.
- No-blame culture

Fear os conclict:

- Escalado
- Estructuras de respeto
- Reuniones 1 a 1
- Gemba (reuniones).
- Netflix stop

Lack of commitment:

- Cascada de mensajes
- Deadlines + Timeboxes
- Hablar del peor caso posible

Avoidance of acountability

- Feedback warp
- Sprint goal público
- OKR
- Review meetings.

Inattention to results:

- Mision + visión
- Celebrar los éxitos



Dinámicas que pueden funcionar

Psychological safety:

- Netflix Stop
- Feedback warp
- Reuniones 1 a 1
- Team Effectiveness Discussion Guide [8]
- Definición de seguridad compartida

Dependability:

- Tableros de tareas

También puedes usar las dinámicas anteriores.

Structure & Clarity (*):

- Work profiles [9]
- Self-management
- Delegation poker
- OKRs (definido por la propia google)
- Círculos de responsabilidad [5]

Meaning

- Vision statemente

Impact:

- Storytelling
- Metrics



Trabajando con reglas

¿Tener reglas es malo? Los juegos de rol tienen reglas. Y los de mesa y los videojuegos, y son divertidos. La casa de tus padres tiene reglas, y la tuya, y pocos sitios hay mejores que estar en tu propia casa.

- ¿Qué tienen en común los sistemas de reglas anteriores para que funcionen y sean divertidos?
- Por ejemplo, el objetivo no son las reglas sino divertirse (juegos) o tener una convivencia agradable (hogar), y tienen la cantidad mínima de reglas para ello
- Puedes colaborar estableciendo reglas, tienes libertad para llevarlas al límite.
- Las cumples, tanto si las conoces como si no



Caso práctico – El modelo J

Mi principal trabajo con equipos es en clase con alumnos. Los alumnos han trabajado mucho en equipo aunque no saben cómo trabajar en equipo. Aprender el contenido de una asignatura y aprobarla con buena nota, no es un motivador lo suficientemente potente para trabajar día a día

Una de las primeras cosas que me planteo es construir equipos, no solo para el trabajo en grupo en prácticas sino también para el trabajo en clase.

Yo no me incluyo entro de sus equipos, la relaciones conmigo son a otro nivel. Vamos a ver cómo aplico el modelo J.



Caso práctico - ¿qué he hecho yo en clase?

Asignatura de 4º, optativa con menos de 10 alumnos y trabajo en grupo para aprobar. ¿Merece la pena hacer team building? La mayoría de alumnos ya se conocen pero creo que sí vale la pena. Las dinámicas que hago son:

Predondiciones:

- Fotos e historias.

Seguridad & conflictos:

- Personal map.
- Trabajar todos con todos
- Feedback warp (más adelante)



Team building efectivo

Lo que te presentamos aquí es lo mejor en team building y funciona. Pero este team building no funciona si:

- Presiones a tus trabajadores para tener resultados en un plazo fijo de tiempo.
- Sueldos menores que la media del mercado.
- No hay una buena conciliación
- Los managers son el arma de la alta dirección para conseguir resultados a cualquier precio.
- Los trabajadores sienten que se enfrentan a tareas para las que no están cualificados
- Si permites comportamientos públicos en contra de estas características.



¿Cómo se relaciona con....?

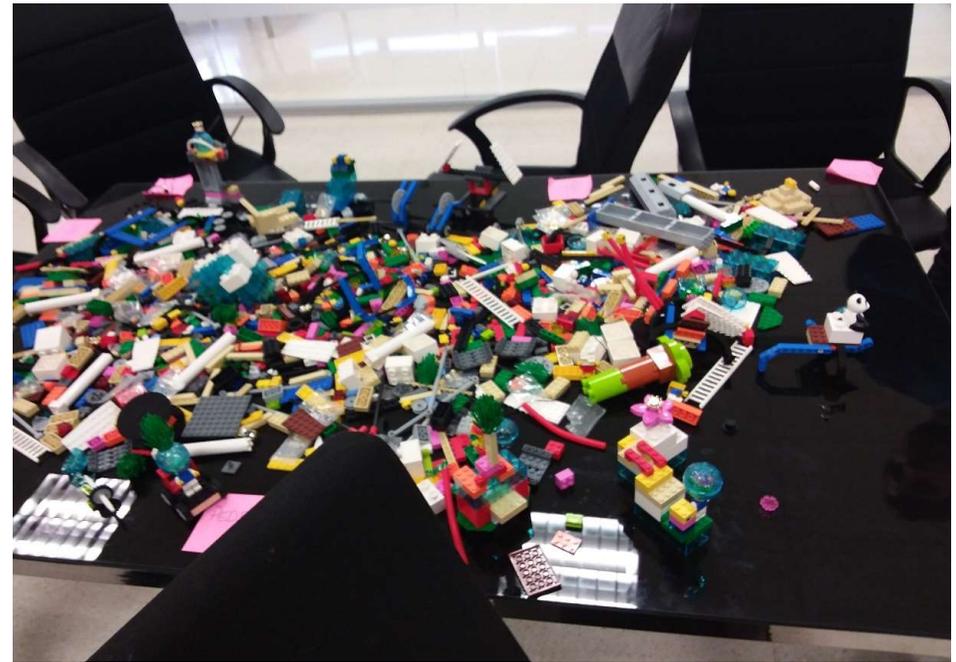
Hay varias propuestas que tienen relación con los equipos. En las siguientes páginas tienes algunas ideas de cómo enganchan o se relacionan estas propuestas con lo que hemos visto:

- Teambuilding y LEGO SERIOUS PLAY
- Teambuilding y Management 3.0
- En el futuro podemos explorar relaciones con: Team Canvas, modleo de Motivación o Lift-off



LEGO SERIOUS PLAY

- LSP ofrece dos talleres para team building: el taller de identidad individual y el taller de estrategia en tiempo real para el equipo.
- En el taller de identidad individual exploramos cómo somos y cómo nos ven por lo que es adecuado para las primeras fases de team building
- El taller de estrategia en tiempo real para el equipo extiende el taller anterior para explorar cómo esas personas trabajan en equipo



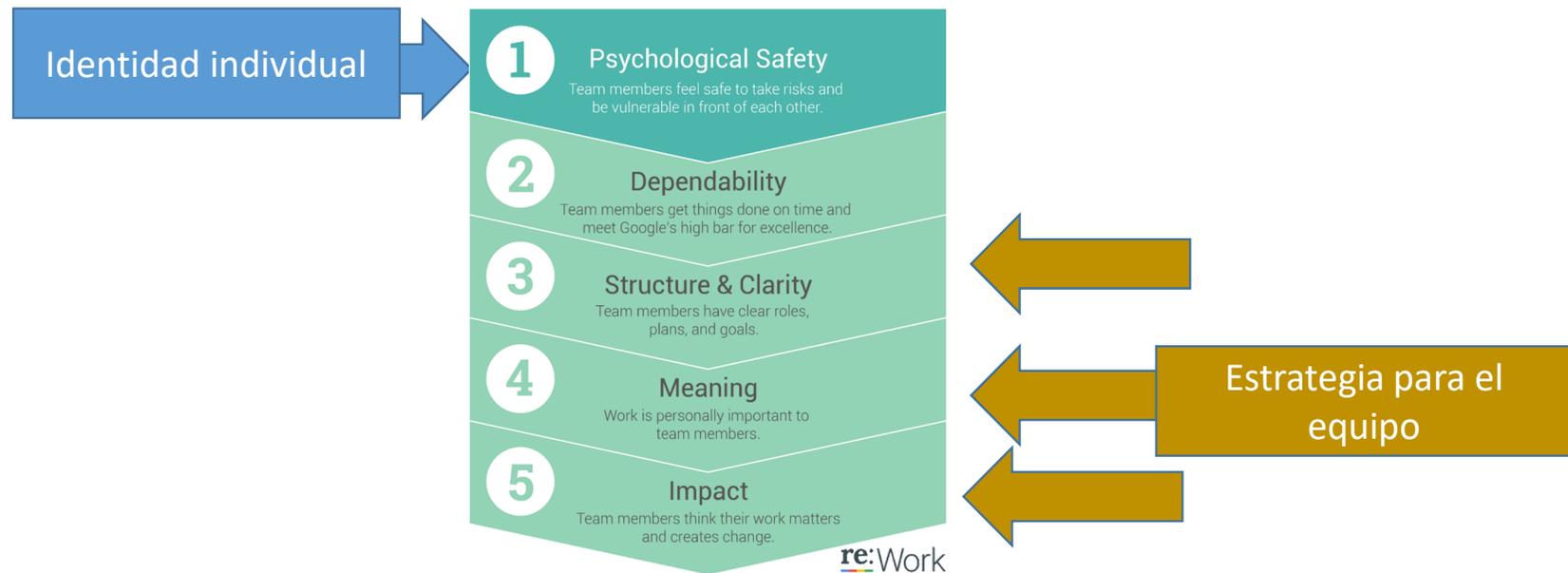
LEGO SERIOUS PLAY

El taller de identidad individual fomenta comunicaciones abiertas de persona a persona, mientras que el taller de estrategia en tiempo real para el equipo explora a qué retos nos enfrentamos juntos.



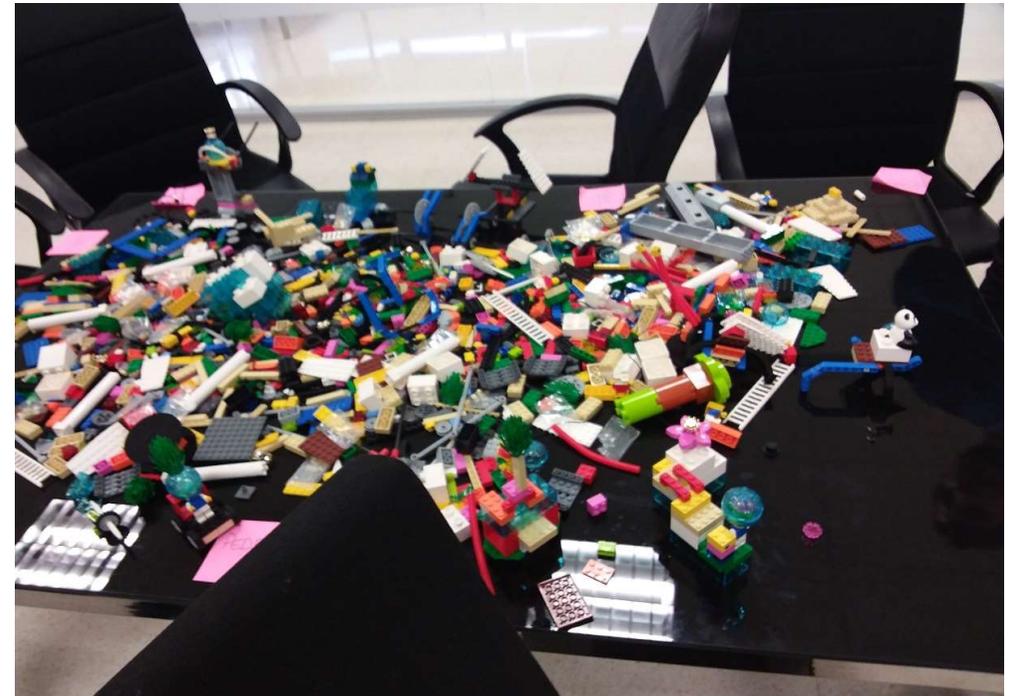
LEGO SERIOUS PLAY

LSP ofrece dos talleres que encajan con team building: el taller de identidad individual y el taller de identidad de equipo.



LEGO SERIOUS PLAY

- Vamos a ver la ficha de los talleres de LSP para team building.
- Para cada taller se cuenta el objetivo del mismo, la duración estimada y los retos que se plantean durante el taller.
- Los retos se pueden ajustar en función de los objetivos que se deseen obtener a la finalización del taller.
- Todos los retos se resuelven mediante la construcción y exploración de uno o varios modelos LEGO.



LEGO SERIOUS PLAY

Taller Identidad en Tiempo Real para el Individuo

Objetivo: conocerse mejor a uno mismo y conocer a las personas con las que trabajas

Duración estimada: 4 horas

Retos:

1. ¿Quién soy yo? ¿Cuál es mi esencia?
2. ¿Cómo me ven los demás?
3. ¿Qué aspiro a ser ser?



LEGO SERIOUS PLAY

El taller de Identidad Personal en Tiempo Real está orientado a mí mismo y cómo me veo (según la ventana de Johari), lo cuál ayuda a conocer cómo son las personas con las que trabajo.

Algunos retos adicionales que se pueden incluir en este taller son:

- ¿Qué puedo aportar a mi equipo?
- ¿Qué puedo aportar a la organización?
- ¿Cómo me veo dentro e este equipo/organización?
- ¿Qué quiero conseguir en esta organización?



LEGO SERIOUS PLAY

Taller Estrategia en Tiempo Real para el Individuo

Objetivo: alinear a las personas para trabajar en grupo de manera más efectiva

Duración estimada: 8 horas

Retos:

1. ¿Quién soy yo? ¿Cuál es mi esencia?
2. ¿Cómo nos perciben los demás?
3. ¿Con qué espíritu hacemos lo que hacemos?
4. ¿Cómo se conecta el equipo?
5. ¿Qué hicimos y qué guio nuestras decisiones?
6. ¿Qué podría pasar en este equipo?
7. Principios guía simple

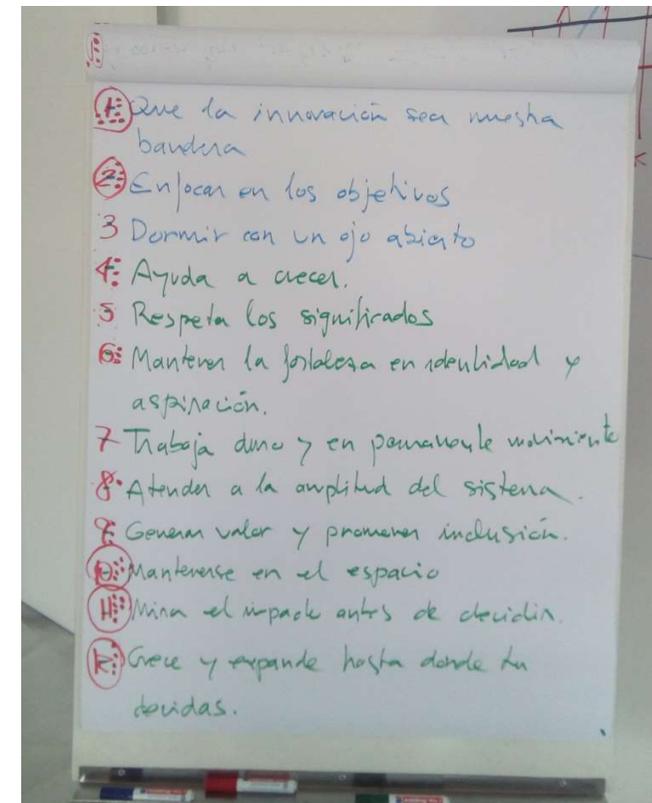


LEGO SERIOUS PLAY

El taller de estrategia en tiempo real para el equipo desarrolla una cultura compartida en forma de principios guía.

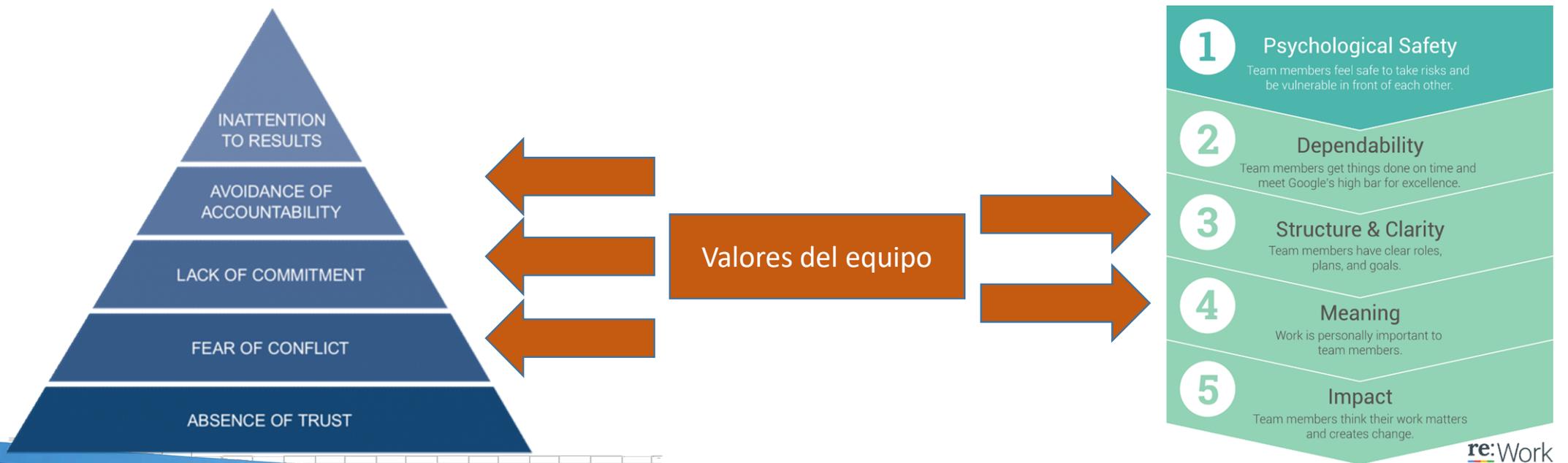
Algunos retos adicionales que se pueden incluir en este taller son:

- Acortar el taller centrándonos solo en cómo vemos al equipo o en la reflexión del trabajo que han hecho.
- Incluir una reflexión sobre los valores que motivan el trabajo y decisiones del equipo.



LEGO SERIOUS PLAY

Además de los talleres anteriores, hemos diseñado y facilitado un taller sobre los valores de un equipo LEGO SERIOUS PLAY para team building.



LEGO SERIOUS PLAY

Taller Valores del Equipo

Objetivo: establecer un conocimiento común de los valores del equipo y como afectan esos valores al trabajo del día a día

Duración estimada: 5 horas

Retos:

1. ¿Cuáles son mis valores?
2. ¿Cuáles son los valores del equipo?
3. ¿Cómo se reflejan esos valores en el día a día?
4. ¿Cómo resuelvo situaciones concretas con esos valores?

LEGO SERIOUS PLAY

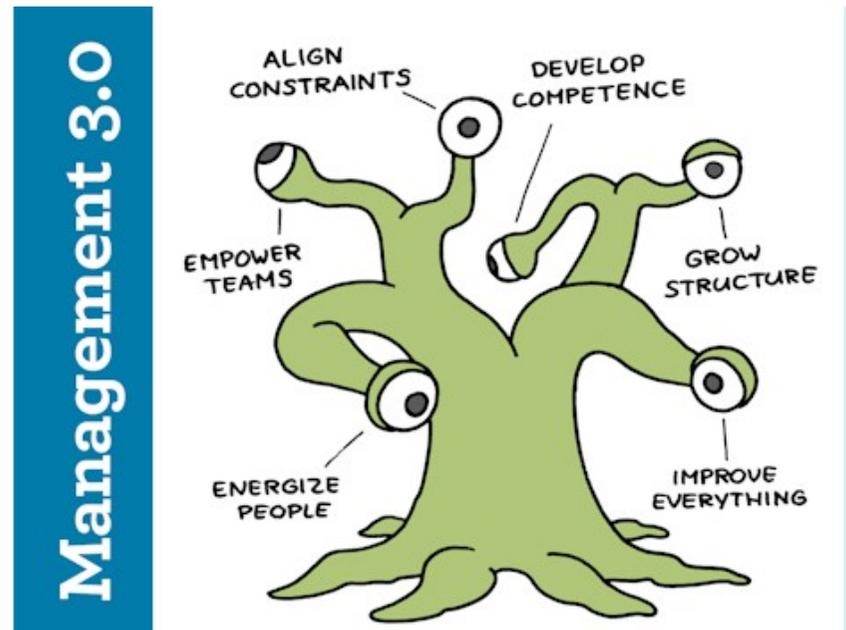
El taller de valores del equipo lo hemos aplicamos para explorar los valores definidos en Scrum y ver cómo plasmar esos valores en el trabajo del día a día en un equipo.



Management 3.0

Management 3.0 [11] es una colección en constante cambio de juegos, herramientas y prácticas para ayudar a administrar la organización. Es una forma de ver los sistemas de trabajo.

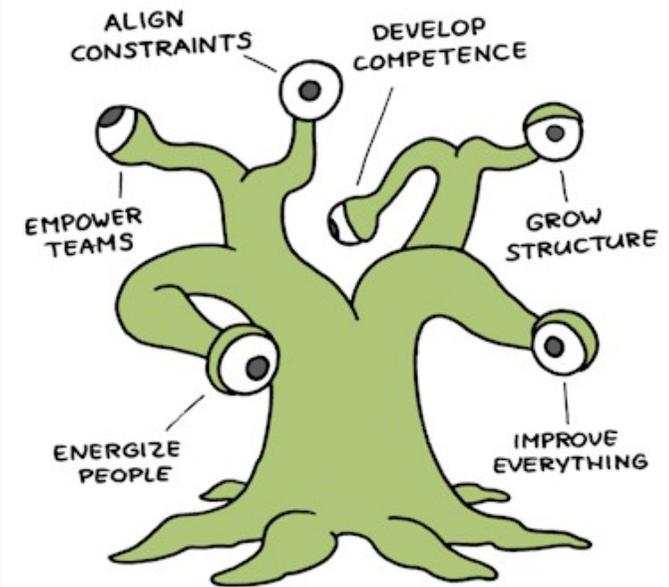
- Las personas son las partes más importantes de una organización y los managers deben hacer todo lo posible para mantenerlas activas, creativas y motivadas (energize people)
- Los equipos pueden autoorganizarse, y esto requiere empoderamiento, autorización, y la confianza de los managers (empower teams)



Management 3.0

- La autoorganización por sí sola puede conducir a cualquier cosa. Es necesario proteger a las personas y los recursos compartidos, y darles a las personas un propósito claro y metas definidas (align constrains).
- Los equipos no puede lograr estos objetivos si los miembros del equipo no son lo suficientemente capaces. Los managers deben contribuir al desarrollo de competencias (develop competence)
- Muchos equipos operan en una organización compleja. Es importante considerar estructuras que mejoren la comunicación(grow structures)

Management 3.0



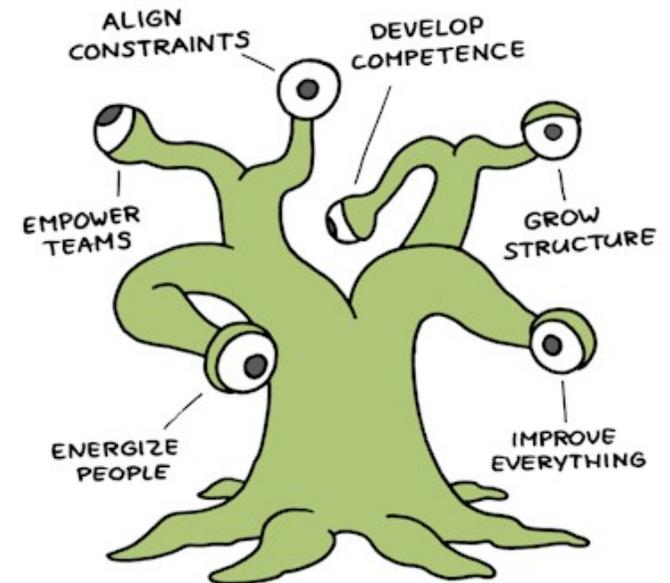
Management 3.0

- Las personas, los equipos y las organizaciones deben mejorar continuamente para aplazar el fracaso durante el mayor tiempo posible (improve everything).

Management 3.0 está pensado managers que interactúa con equipos. Es una interfaz o de equipos.

Aunque no encaja exactamente (ya que consideramos a un equipo aislado, sin sus interacciones con el exterior) vamos a ver cómo se relacionan las seis vistas de Management 3.0 con el Modelo J.

Management 3.0



Juegos de Management 3.0

Energize people:

- Moving motivators
- Kudo cards
- Moving motivators

Empower teams:

- Delegation póker
- Identity symbols

Align constraints:

- Team values
- Internat crowfounding
- Salary formula

Develop competences:

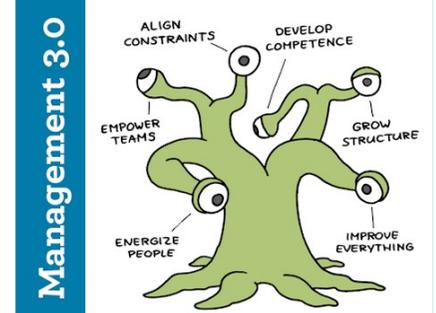
- Culture book
- Feedback warp
- Exploration days

Grow structure:

- Comunidad de prácticas.

Improve everything:

- Celebration grids
- STAR Recruitment questions



No es una lista completa. Algunos juegos encajan en más de una vista..

Management 3.0

Energize people

No aplica porque define un trabajo a realizar por los managers Todo el Modelo J ayuda a la motivación de las personas de los equipos.

Empower teams

Fomentar equipo auto-organizados coincide con Perfiles y Responsabilidad. Podemos usarlo para fomentar la autoorganización interna.

Align constraints

Las reglas para la autoorganización encajan en Perfiles y Responsabilidad. Tener un propósito claro y metas definidas encaja con Resultados Significativos.

Develop competences

Fomentar un equipo autoorganizado coincide con Perfiles y Responsabilidad.

Grow structure

Las estructuras que pueden mejorar la organización son planas, autónomas, fractales. Team-building trabaja con equipos aislados por lo que no se aplica.

Improve everything

Para mejorar el Modelo J en los equipos, necesitas acciones de cambio. Todo lo que menciona aquí se puede usar para aplicar Team-building con el Modelo J.

Dinámicas de M3.0 y el modelo J.

Precondiciones:

- Salary formula
- Team competence matrix

Seguridad & conflicto:

- Feedback wrap
- Personal map
- Nico-Nico Calendar
- 360º Feedback).
- Netflix stop

Compromiso con el trabajo:

- Delegation póker
- Work expo
- Work profiles
- OKRs

Perfiles & Responsabilidad:

- Medlers Game

Resultados & significado:

- Kudo cards
- Moving motivators
- Celebration Grid
- Internal crowfounding.
- Bussiness Grid

Impacto y propósito:

- 12 steps to Hapiness

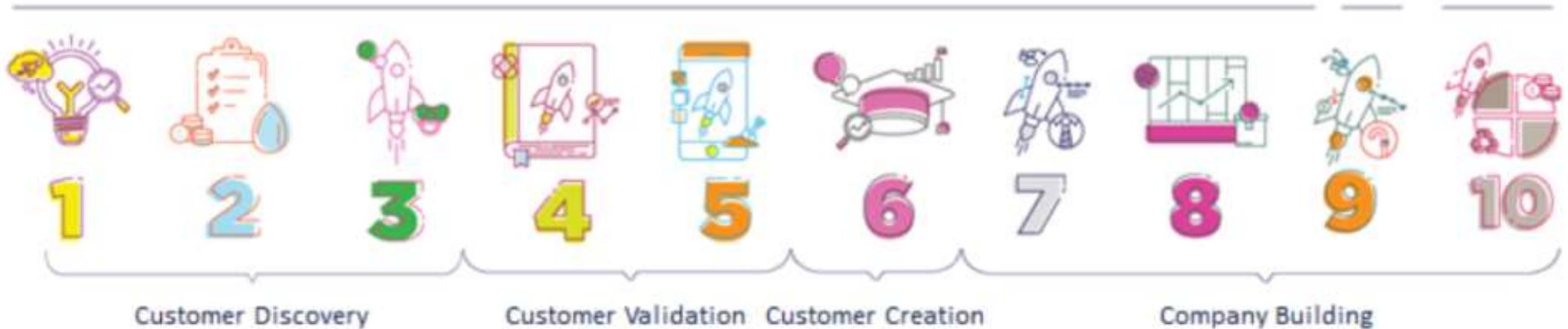


Esta lista solo es a modo de ejemplo. Existen más que pueden utilizarse y una misma dinámica puede aplicarse a varios factores.

Conclusiones - ¿Los equipos son para siempre?

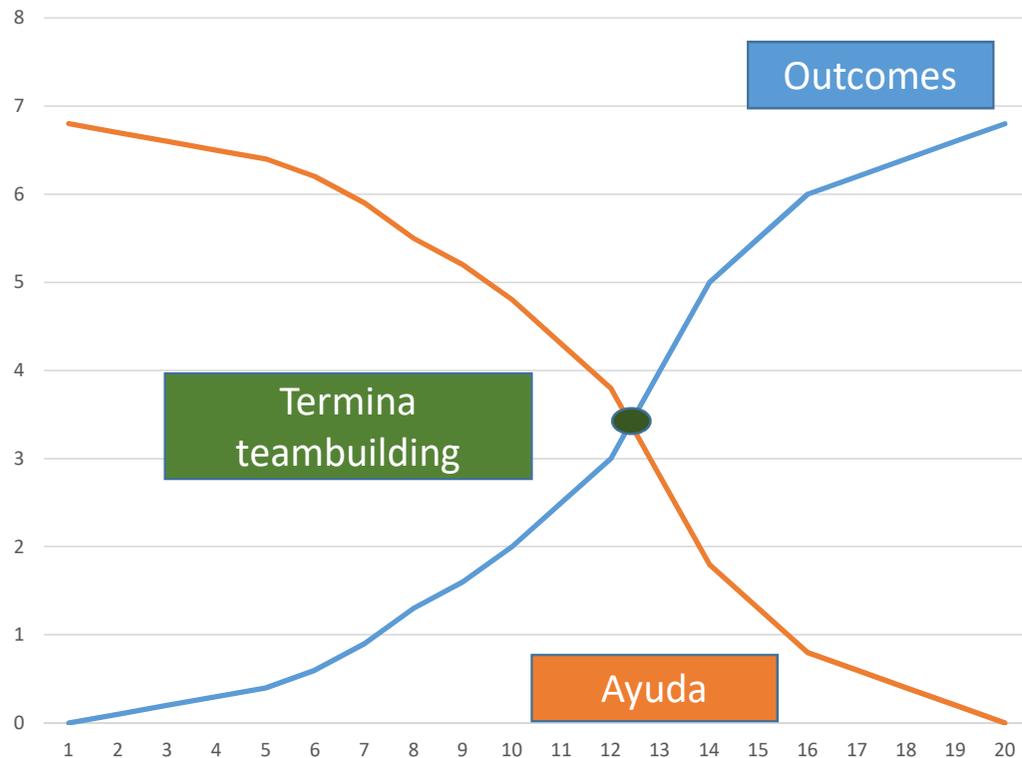
Exploración

Ejecución



¿Los equipos que funcionan cuando estamos en un “Business Lifecycle” [10] con mucha exploración y descubrimiento de producto (1, 2, 3), funcionan también cuando haya que explotar esos productos y la organización crezca (8, 9, 10)?

Conclusiones - ¿cuánto dura el Teambuilding?

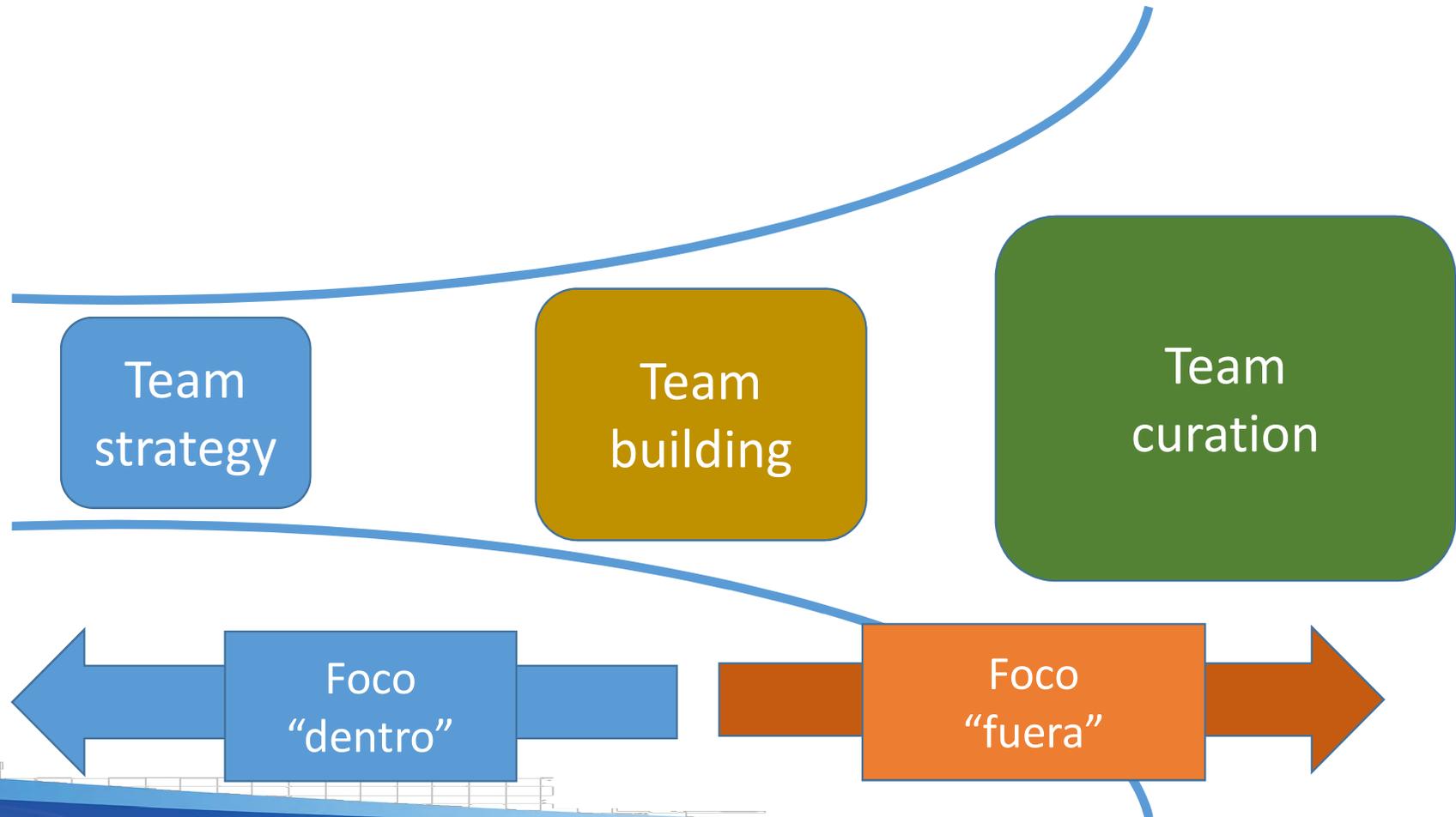


En mi experiencia, al principio un equipo puede no saber qué hacer ni como hacerlo y, en ese caso hay que trabajar con ellos.

Cuándo dejas de preocuparte de ayudar al equipo a hacer su trabajo y empiezas a centrarte en outcomes y en cómo mejorarlo ya se puede dar el teambuilding por terminado.

Esta etapa puede tener una duración de ente un día y varios meses, dependiendo de le quipo y la organización.

Conclusiones - ¿cuánto dura el Teambuilding?



Referencias

[1] Todo lo que google ha hecho público sobre equipos efectivos:

<https://rework.withgoogle.com/>

[2] The #1 bug predictor is not technical, it's organizational complexity:

https://augustl.com/blog/2019/best_bug_predictor_is_organizational_complexity/

[3] Forget monoliths vs. microservices. Cognitive load is what matters:

<https://techbeacon.com/app-dev-testing/forget-monoliths-vs-microservices-cognitive-load-what-matters>

[4] High-Performing Teams Need Psychological Safety. Here's How to Create It

<https://hbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it>

[5] Círculos de control, influencia y preocupación:

<https://mamaqueesscrum.com/2019/12/09/el-viaje-de-los-equipos-de-victima-a-responsable-i-los-circulos-de-control-influencia-y-preocupacion/>

[6] El cómo se estructuran los equipos tiene una fuerte relación con los bugs del software:

<https://www.javiergarzas.com/2020/01/el-como-se-estructuran-los-equipos-tiene-una-fuerte-relacion-con-los-bugs-del-software.html>

Referencias

[7] La ley de Conway: Dime cómo es la comunicación en tu empresa y te diré cómo es el software que desarrollas.

<https://www.javiergarzas.com/2015/06/conway.html>

[8] Team Effectiveness Discussion Guide:

<https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/help-teams-determine-their-needs/>

[9] Work profiles: <https://management30.com/practice/work-profiles/>

[10] Business lifecycle

<https://startup-scaleup-screwup.com/business-lifecycle/>

[11] Management 3.0: <https://management30.com/>

[12] Colaboración de equipos en DevOps: <https://web.devopstopologies.com/>