


Una propuesta para FF
Gratifacio
Producido por Myelin Consultancy
Universidad Atlántica, El Cairo



Facilitando la eficacia de los Centros Regionales de Excelencia Golden Goal

Contenido

Gratifacio
Encargo
Myelin Consultancy Myelin
Enfoque O-O-O-O

Centros Regionales de Excelencia Golden Goal: TDS y Ruta Nacional de Jugadores FFG

Situación actual resumida

- Herramienta de Auditoría Myelin
- Preguntas de Auditoría Myelin
- Resultados de Auditoría Myelin

Problemas

¿Qué ocurre a continuación?

¿Qué modelos de eficacia de equipos deben considerarse?

Roles de Equipo de Belbin

Las Cinco Disfunciones de un Equipo de Lencioni

Apéndices

Gratifacio

Gratifacio está entre las naciones africanas con mejor rendimiento futbolístico. Hemos tenido éxito en el reciente Mundial en Doha, con una selección nacional que alcanzó las etapas finales del torneo. Gratifacio es un estado árabe moderno con una Federación de Fútbol que desea modernizar sus prácticas laborales. Somos una de las naciones africanas más antiguas, y la primera del norte de África en formar parte de la FIFA. Participamos en su Esquema de Desarrollo de Talento (TDS), en reconocimiento a nuestra ruta de desarrollo de jugadores de nivel mundial.

Tanto el TDS como el PDP se benefician de nuestros tres Centros Regionales de Excelencia ubicados en la capital Alamy, Hassan en la ciudad costera de Anapolis, y en Koury al oeste del país. Cada CRE cuenta con un administrador a tiempo completo y un entrenador de rendimiento a tiempo completo, que trabajan con un Comité de Gestión Local y un Grupo Asesor Local.

La responsabilidad de la implementación del TDS y el PDP recae en la Dirección Técnica de Gratifacio, con el Director de Desarrollo Técnico y el Jefe de Talento Elite supervisando el trabajo de cada CRE. Nuestro recientemente nombrado Jefe de Talento Elite reporta al Director de Desarrollo Técnico y está encargado de asegurar la implementación de la Ruta de Desarrollo de Jugadores Golden Goal. El Presidente se interesa personalmente en este proyecto.



El Encargo

En nombre del Presidente de la FFG, invito a organizaciones y empresas con experiencia en el ámbito del rendimiento organizacional y conductual a presentar propuestas para el siguiente proyecto:

- Colaborar con la Dirección Técnica de Gratifacio, específicamente con el Director de Desarrollo Técnico y el Jefe de Talento Elite, para apoyar a los Centros Regionales de Excelencia en la gestión e implementación efectiva del TDS y el PDP.
- Identificar posibles barreras dentro de las funciones de asesoría y gestión de cada CRE que dificulten la gestión e implementación efectiva del TDS y el PDP.
- Trabajar con el Director de Desarrollo Técnico, el Jefe de Talento Elite y los equipos de los CRE para superar dichas barreras y desarrollar prácticas de equipo eficaces.
- Crear protocolos que mantengan prácticas de equipo eficaces y promuevan la colaboración con propósito a nivel nacional.
- Informar a la Oficina del Presidente y a la Dirección Técnica de Gratifacio sobre cualquier acción correctiva adicional que sea necesaria.
- El Secretario General en funciones actuará como punto de contacto con el adjudicatario en nombre de la Oficina del Presidente. El Secretario General en funciones, junto con el Director de Desarrollo Técnico, proporcionará un documento de información completo al adjudicatario al momento de la firma del contrato.

Se le invita a compartir su propuesta junto con testimonios antes de la fecha acordada. El trabajo se desarrollará durante un período de 9 meses.

Salem Omar

Salem Omar MSc, MBA
Secretario General en funciones,
Federación de Fútbol de
Gratifacio

Myelin Consultancy

¿Por qué Myelin?

Somos una consultoría consolidada con sede en la Universidad Atlántica, en El Cairo. Durante los últimos 20 años hemos trabajado con diversas organizaciones líderes a nivel mundial y hemos marcado la diferencia.

Aportamos valor. Creemos que nuestro papel consiste en alinearnos con las necesidades y aspiraciones de la organización cliente, poniéndonos en su lugar. A partir de ahí les ayudamos a examinar la solidez de sus estructuras, relaciones y procesos, y a acordar la mejor vía de cambio.

Nos mantenemos junto a nuestros clientes para que el compromiso compartido con la mejora sea práctico, se perciba en el contexto laboral y tenga la capacidad de perdurar en el tiempo..

"Myelin es la membrana protectora que envuelve cada una de nuestras neuronas, lo que les permite conectarse con mayor rapidez y eficiencia a lo largo del tiempo. La mielinización es la base de la respuesta inteligente."



1

Sonatrach, Algiers

"...Teníamos problemas en nuestras oficinas regionales con la calidad del servicio ofrecido a nuestros clientes. Nuestros equipos de atención al público carecían de las habilidades necesarias para ofrecer nuestro producto. Myelin nos ayudó a solucionarlo."



2

Maroc Telecom, Rabat

"...Para comprender mejor la eficacia de los equipos y el liderazgo en las reuniones, hemos encontrado en Myelin un recurso oculto de gran valor."



Myelin Consultancy

Nuestro Equipo

De un equipo de 16 profesionales, hemos designado a tres expertos en liderazgo, desarrollo de equipos y cambio cultural para trabajar con la Federación de Fútbol de Gratifacio.

Dr Alain Massoud.

◎ Nacido en Egipto

Formado en el Imperial College de Londres y en la Universidad Atlántica, Alain es experto en psicología organizacional.

Dr Sofia Abdullah.

◎ Nacida en Jordania

Formada en la Universidad Atlántica, Sofía es nuestra especialista en psicología, con investigaciones en dinámica de equipos.

Dr Martin Wolfson.

◎ Nacido en Estados Unidos

Formado en Harvard, Martin aporta una amplia experiencia trabajando con empresas globales.

Enfoque Myelin

El enfoque Myelin está diseñado para ser sencillo.

In the human brain, myelin sheaths protect the information pathways and connect them together. The integrity of neural networks depends on myelination.

As a consultancy we adopt the myelination concept to connect (O) Observation, (O) Orientation, (O) Operation and (O) Observation again. It's a sequence of connected interventions



Observar

¿Qué información podemos recopilar para explicar el reto y su contexto?



Orientar

A la luz de toda la información disponible, ¿cómo la interpretamos para construir una solución?



Operar

¿Cómo diseñamos y ejecutamos la solución?



Observar de nuevo

¿Cuál ha sido el impacto de nuestra solución?

O-O-O-O

En relación con los equipos y el trabajo en equipo utilizamos esta secuencia O-O-O-O para buscar evidencias sobre **Estructura, Relaciones y Participación**.

Nuestra Herramienta de Auditoría Myelin es el medio para dar sentido al reto. La utilizaremos para trabajar con la Dirección Técnica de la FFG con el fin de mejorar la eficacia de los Centros Regionales de Excelencia.



Centros Regionales de Excelencia Golden Goal

En la primavera de 2023, se produjo un debate dentro de la Federación de Fútbol de Gratifacio sobre el valor de los Centros Regionales de Excelencia frente a un sistema de clubes y academias privadas. El debate, promovido por el presidente de la FFG, Dr. Tanan Mansouri, tenía como objetivo decidir qué sistema sería el mejor para encontrar, desarrollar y dar el salto a jóvenes talentos futbolísticos en Gratifacio.

En ese momento también se decidió invertir fuertemente en un nuevo sistema de Liga de Fútbol Rural para aprovechar la popularidad del deporte.

El nombramiento de un nuevo Jefe de Talento Élite permitió a la FFG finalizar una nueva **Ruta Nacional de Jugadores**. Se decidió que los Centros Regionales de Excelencia serían el camino a seguir. Cada uno de los tres centros actuaría como núcleo para ayudar a implementar la Ruta Nacional de Jugadores.

El concepto de los Centros Regionales de Excelencia Golden Goal es que cada centro hiciera mucho más que acoger partidos de fútbol. Serían el medio para proporcionar un enfoque holístico del desarrollo futbolístico, centrándose no solo en las habilidades técnicas, sino también en el desarrollo personal y educativo.

Centros Regionales de Excelencia Golden Goal

Para cada chico o chica seleccionado, el CRE incluiría formación académica, entrenamiento deportivo, nutrición, preparación mental y desarrollo personal. Aspiramos a que los CRE dispongan de instalaciones de última generación que ofrezcan condiciones de entrenamiento óptimas para jóvenes atletas, incluyendo césped artificial y focos, con el fin de proporcionar un entorno de entrenamiento de alta calidad.

Cada CRE contará además con una instalación cubierta de entrenamiento, lo que permitirá entrenar durante todo el año independientemente de las condiciones meteorológicas.

Desde el núcleo del CRE se establecerán intervenciones secuenciadas para identificar y desarrollar a los mejores talentos:

Detección de talento: construimos una red de ojeadores encargados de identificar potenciales talentos en las regiones, ciudades y también en el extranjero. Estos ojeadores asisten a partidos locales, torneos y ligas juveniles para detectar jugadores con proyección.

Evaluación del talento: una vez identificado, el jugador es invitado a una evaluación en el CRE. Esta incluye pruebas físicas, técnicas, comprensión táctica y habilidades sociales para valorar su potencial.

Pruebas: los jugadores que destacan en las evaluaciones son invitados a pruebas en el CRE. Estas consisten en entrenar y competir con sus compañeros, lo que permite a los entrenadores evaluar su potencial en un entorno competitivo.

Reclutamiento: el jugador y su familia se comprometen a un programa de dos años, con becas financiadas por la FFG.

Seguimiento del rendimiento: utilizamos datos y análisis de rendimiento para evaluar a los jugadores e identificar áreas de mejora. Esto incluye monitorizar el progreso a lo largo del tiempo y señalar aspectos concretos de su juego que requieren desarrollo.

Ruta Nacional de Jugadores: cuando un jugador es identificado con potencial, se le incorpora al programa de desarrollo a largo plazo de la academia. Este programa ofrece un enfoque integral, incluyendo educación, nutrición, preparación mental y desarrollo personal, para ayudarle a alcanzar su máximo nivel.

TDS y Ruta Nacional de Jugadores de la FFG

¿Qué es el Esquema de Desarrollo de Talento (TDS) de la FIFA?

- Un programa destinado a financiar el desarrollo a largo plazo de jugadores con talento.
- Una condición de la financiación de la FIFA es que exista un plan costeado de 3 a 5 años y un equipo de personal a tiempo completo capaz de ejecutarlo.
- La FIFA espera que se establezca un proceso sistemático de identificación de talento, con fácil acceso a entrenamientos de calidad regulares, fútbol competitivo, un itinerario bien gestionado y un alto nivel de instalaciones.
- Los planes deben ser avalados por la alta dirección y aprobados por el Presidente.



TDS y Ruta Nacional de Jugadores de la FFG

¿Qué es la Ruta Nacional de Jugadores Golden Goal?

La Ruta Nacional de Jugadores Golden Goal impactará tanto en el fútbol de élite como en el fútbol base en Gratifacio.

En el nivel de fútbol base construiremos ligas juveniles en torno a nuestros tres Centros Regionales de Excelencia. Utilizaremos los CRE como núcleos para mejorar de forma significativa la participación en el fútbol base. Como parte de este cambio importante, ofreceremos oportunidades de formación mejoradas para administradores, entrenadores y árbitros.

El fútbol en Gratifacio necesita una base amplia.

Las características clave de la Ruta Nacional de Jugadores Golden Goal para jóvenes de élite incluyen:

- La identificación de talento como prioridad estratégica: una extensa red de ojeadores con un acuerdo común sobre cómo definimos "talento".
- Un marco de desarrollo longitudinal coherente: consistencia desde las categorías juveniles hasta el nivel sénior. Alineación de entrenadores y estilos en todas las selecciones nacionales.
- Acceso altamente selectivo al programa: basado en evaluaciones multifacéticas de habilidades y potencial, pero asegurando diversidad geográfica en cada región.
- Desarrollo de talento futbolístico integral.
- Entrenadores cualificados a tiempo completo y parcial que conectan con los jóvenes e inculcan una filosofía de juego ofensiva y de posesión.
- Instalaciones de entrenamiento de última generación y oportunidades de competición de alto nivel a través de torneos internacionales y partidos amistosos.
- Uso de ciencia del deporte, análisis de datos, biomecánica y tecnología de vídeo para maximizar el entrenamiento.
- Creación de un entorno de alto rendimiento desafiante y de apoyo que prepare a los jugadores para la presión.
- Seguimiento integral del progreso y desarrollo del jugador, incluyendo el bienestar. Provisión de tutoría individual y retroalimentación.
- Fuerte colaboración y alineación entre asociaciones nacionales, clubes profesionales y escuelas para desarrollar talento.

1

Identificación

12-14 años

- Red nacional extensa de ojeadores para identificar a jugadores prometedores en edad preadolescente, basándose en atributos técnicos, tácticos, físicos y mentales.
- Los ojeadores asisten a ligas juveniles, torneos, colegios, etc., para detectar a los mejores talentos.
- Formación de árbitros, entrenadores y administradores en cómo reconocer un “talento destacado”.
- Los jugadores seleccionados asisten a campus regionales y nacionales para evaluaciones adicionales.
- Los jugadores elegidos son inscritos en los CRE para recibir sesiones de entrenamiento y jugar en competiciones igual contra igual. Participación a tiempo parcial.
- Se elaboran Planes de Desarrollo Individual y revisiones de rendimiento.

2

Desarrollo

15-18 años

- Objetivo: identificar a los 80 mejores jugadores a nivel nacional. La meta es 30 para Alamy y 25 para Koury y Hassan, respectivamente.
- Los chicos ingresan en un programa residencial a tiempo completo asistiendo a colegios locales. Educación también mediante escuela online y tutorías privadas.
- En el primer año de la iniciativa, las chicas participan en un programa paralelo, permitiendo reclutar más entrenadores y garantizar instalaciones adecuadas de protección.
- Horario integrado de entrenamiento técnico/táctico intensivo, preparación física, partidos, análisis de video, etc.
- Entrenadores experimentados (exprofesionales) enfatizan tácticas modernas de posesión, movimiento y toma de decisiones.
- Científicos deportivos —donde estén disponibles— proporcionan apoyo en preparación física, nutrición y habilidades mentales. En ausencia de expertos locales se ofrece asesoría centralizada.
- Calendario competitivo durante todo el año contra clubes juveniles de élite y equipos internacionales.
- Desarrollo de liderazgo y carácter integrado en la cultura del programa

3

Transición

18-21 años

- Los mejores jugadores se integran en los equipos juveniles o de reserva de clubes profesionales afiliados. Esto se realiza en base a núcleos, con todos los clubes profesionales de Gratifacio comprometidos a participar.
- La FFG trabaja con el personal técnico de clubes para asegurar que las filosofías de juego y de entrenamiento no entren en conflicto.
- El personal técnico cumple un doble papel, apoyando a jugadores tanto en clubes como en selecciones nacionales, para garantizar la coherencia.
- Programas de preparación para el nivel profesional completo: condición física, formación en medios, finanzas, etc.
- Seguimiento y apoyo de los graduados en sus clubes para mantener la elegibilidad en la selección nacional.
- Cada jugador en club cuenta con un mentor del personal nacional.
- Campus de desarrollo programados alrededor de torneos internacionales.
- Planes de Desarrollo Individual y revisiones de rendimiento flexibles, negociadas y acordadas con los clubes



Myelin Consultancy

Descripción general

Situación actual



Hemos mantenido conversaciones abiertas con el equipo de la Dirección Técnica y recogido comentarios del Secretario General en funciones.



Nuestro equipo utilizó la Herramienta de Auditoría Myelin con personas de los Grupos Asesores y Comités de Gestión de los tres Centros Regionales de Excelencia, con un 90 % de participación en línea.



Hemos recopilado los resultados de la auditoría y ofrecemos algunas interpretaciones preliminares (más abajo).



Ofrecemos algunas ideas iniciales relacionadas con el mandato presidencial sobre los próximos pasos para construir Equipos de Alto Rendimiento y diseñar el contenido y la entrega de programas de formación para los tres Centros Regionales de Excelencia.





Herramienta de Auditoría

¿Qué tan eficaz puede ser su equipo?

La Herramienta de Auditoría está diseñada para establecer la capacidad que tiene un grupo para convertirse en un equipo eficaz. Además de ser una intervención diagnóstica que nos dice cómo perciben los miembros a su "equipo", la Herramienta también ayuda a identificar qué es necesario mejorar.

Se centra en tres dimensiones:

Estructura

Propósito habilitador: ¿Existe un resultado acordado y deseable que guíe al equipo?

Formalidad: ¿Están invitados todos los miembros necesarios?

Toma de decisiones: ¿Tiene el equipo autoridad para decidir?

Interdependencia: ¿Depende el éxito del equipo de las contribuciones de los demás?

Relaciones

Composición: ¿Aporta cada miembro una contribución necesaria?

Confianza: ¿Es evidente la confianza dentro de la actividad del equipo?

Seguridad: ¿Es aceptable discrepar?

Cohesión: ¿Valoran los miembros formar parte del equipo?

Participación

Cognición compartida: ¿Se involucra el equipo en sus propios procesos?

Flujo de información: ¿Dispone el equipo de toda la información que necesita?

Precedentes: ¿Cuenta el equipo con una historia de trabajo previo?

Agilidad: ¿Se adapta el equipo?

¿Qué tan eficaces son las estructuras de su equipo?

Objetivo habilitador: ¿Existe un resultado acordado y deseable que impulse al equipo?

En tu equipo...

- ¿Sabes qué estás haciendo allí?



- ¿Sabes para quién lo estás haciendo?

✗
✗

?
?

✓
✓

Formalidad: ¿Están invitados todos los miembros del equipo?

En tu equipo...

Decision-making: Does the team have authority to make decisions?

- ¿Sabes quiénes son los demás?
- ¿Tomas decisiones?
- ¿Las decisiones que tomas se llevan a la práctica?

✗
✗
✗

?
?
?

✓
✓
✓

Interdependencia: ¿El éxito del equipo depende de aprovechar las contribuciones de los demás?

En tu equipo...

- ¿Todos pueden expresar su opinión?
- ¿Se valora lo que dicen los demás?

✗
✗

?
?

✓
✓

¿Qué tan efectivas son las relaciones dentro de tu equipo?

Composición: ¿Todos los miembros del equipo están aportando lo necesario?

En tu equipo...

- ¿Tú y los demás aportáis experiencias diferentes?
- ¿Son importantes esas experiencias diferentes?



✗	?	✓
✗	?	✓

Confianza: ¿Se nota la confianza en las actividades del equipo?

En tu equipo...

- ¿Puedes confiar en los demás?
- ¿Crees que trabajaréis bien juntos?

✗	?	✓
✗	?	✓

Seguridad: ¿Está bien no estar de acuerdo?

En tu equipo...

- ¿Está bien no estar de acuerdo con los demás?
- ¿Está bien decir que no entiendes algo?

✗	?	✓
✗	?	✓

Cohesión: ¿Los miembros del equipo valoran formar parte del equipo?

En tu equipo...

- ¿Te sientes valorado?
- ¿Tenéis cosas en común?

✗	?	✓
✗	?	✓

¿Qué tan efectiva es la participación de su equipo?

Cognición compartida: ¿El equipo se involucra en los procesos del equipo??

En tu equipo...

- ¿Acuerdan de antemano cómo se desarrollarán las reuniones?
- ¿Animan a los demás a explicar su forma de pensar?



X	?	✓
X	?	✓

Flujo de información: ¿Tiene el equipo acceso a toda la información que necesita?

En tu equipo ...

- ¿Todos tienen la misma información?
- ¿Todos tienen la información necesaria para tomar una decisión?

X	?	✓
X	?	✓

Historia: ¿El equipo tiene antecedentes?

En tu equipo ...

- ¿Les beneficia haber trabajado juntos anteriormente?
- ¿Los miembros del equipo hablan sobre cómo se hacían las cosas antes?

X	?	✓
X	?	✓

Agilidad: El equipo se adapta?

En tu equipo ...

- ¿Alguna vez hacen cosas de manera diferente como grupo?
- ¿Revisan cómo les fue en reuniones anteriores?

X	?	✓
X	?	✓

Resultados de la Auditoría

	Alamy Asesoramiento/ Gestión %	Koury Asesoramiento/ Gestión %	Hassan Asesoramiento/ Gestión %	Observaciones
Estructuras	Propósito habilitador	56%/38%	84%/64%	66%/32%
	Formalidad	92%/54%	96%/28%	90%/48%
	Toma de decisiones	76%/28%	84%/28%	72%/42%
	Interdependencia	76%/42%	92%/84%	68%/32%
Relaciones	Composición	78%/58%	84%/64%	74%/54%
	Confianza	54%/34%	84%/64%	36%/12%
	Seguridad	38%/22%	48%/56%	42%/28%
	Cohesión	64%/38%	78%/64%	32%/16%
Participación	Cognición compartida	36%/6%	28%/36%	34%/32%
	Flujo de información	30%/12%	56%/46%	28%/12%
	Precedentes	84%/64%	92%/82%	62%/60%
	Agilidad	24%/6%	12%/24%	32%/34%



Audit Tool



Comentarios confidenciales del personal de la Dirección Técnica

Notas recogidas en conversaciones con el Director de Desarrollo Técnico y el Jefe de Juveniles:

- No understanding of need for access to gymnasium facilities in Koury; often locked with no keys Excepto el entrenador regional adjunto, en ningún grupo hay una comprensión profunda de la importancia de la Ruta de Jugadores de Élite Golden Goal.
- Falta de entendimiento sobre la financiación del TDS y cómo puede utilizarse el dinero. Tanto Koury como Hassan están mezclando presupuestos.
- El Jefe de Juveniles no fue incluido en la lista de invitados en ninguno de los tres CRE.
- Los Comités de Gestión parecen obsesionados con limitar el acceso a las instalaciones de juego para ahorrar dinero.
- La programación de equipos y competiciones está mal gestionada.
- En Koury, los estudiantes no están asistiendo a la escuela.
- Falta de comprensión sobre la necesidad de acceso a las instalaciones de gimnasio en Koury; a menudo cerradas y sin llaves.



Comentarios confidenciales

del Secretario General en funciones

Notas recogidas en conversaciones con el Secretario General en funciones:

- Existe presión por lograr resultados rápidos y cambios visibles. El concepto Golden Goal es muy personal del Presidente y, por tanto, está bajo el foco.
- Problemas de gobernanza en los tres CRE.
- Los Grupos Asesores no entienden cómo operar estratégicamente.
- Falta de experiencia en la gestión de reuniones, con decisiones impulsivas, emocionales y poco transparentes.
- Facciones dentro del Grupo Asesor que no consiguen acordar políticas, y la facción dominante socava las decisiones del Comité de Gestión en Naa'moura, Alamy.
- Conductas de acoso por parte del presidente del Grupo Asesor en Naa'moura, Alamy.
- Armonía artificial que enmascara la inactividad: en Koury no se hace nada de importancia.

Falta de comprensión o compromiso con la Protección Infantil y de Menores, tanto en los Grupos Asesores como en los Comités.

¿Qué ocurre a continuación?

Existe una necesidad urgente de desarrollar los **conocimientos, habilidades y actitudes** de los miembros de los Grupos Asesores y de los Comités de Gestión en los tres Centros Regionales de Excelencia.

Necesitamos planes específicos para desarrollar:

- Habilidades de liderazgo: cómo implementar iniciativas estratégicas.
- Habilidades de gestión: cómo hacer que las reuniones funcionen.
- Conciencia y comprensión de los roles y responsabilidades dentro del equipo.

Recomendamos:

- Desarrollar y ofrecer una formación a medida para cada uno de los tres Centros Regionales de Excelencia.
- Un programa genérico de formación común para los tres grupos, basado en la implementación de la Ruta de Jugadores Golden Goal.
- Proporcionar un programa detallado de contenidos, adaptado a las necesidades identificadas.
- Especificar cuál es la mejor manera de impartirlo.

Entendemos que:

- El calendario establece que la formación debe completarse en los próximos tres meses.
- Existe presupuesto para tres sesiones regionales de un día y una sesión nacional de tres días.
- El Director de Desarrollo Técnico y el Jefe de Talento Élite participarán.
- El Secretario General en funciones tendrá supervisión en nombre del Presidente y requiere propuestas detalladas para los eventos mencionados.
- La elección de la metodología es libre, pero debe ser basada en la evidencia.



¿Qué modelos de eficacia de equipos deben considerarse?

Existen algunos modelos populares de construcción de equipos que pueden ayudar a desarrollar equipos eficaces:

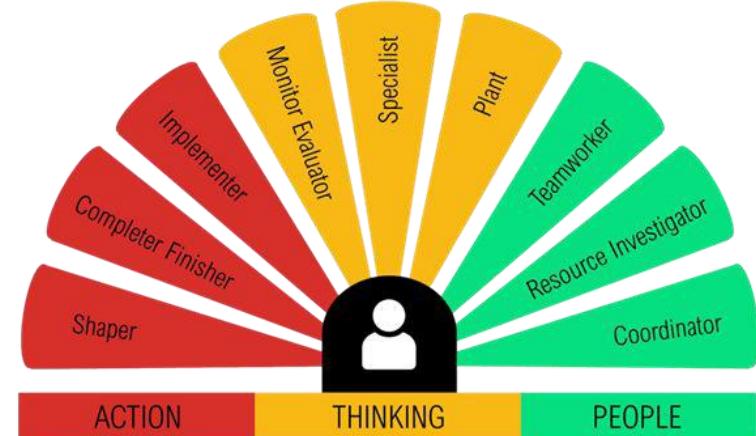
- **Etapas de desarrollo de grupo de Tuckman**
Este modelo identifica cuatro etapas clave en la formación de un equipo: Formación, Conflicto, Normalización y Desempeño. Comprender estas etapas puede ayudar a los equipos a superar los retos que surgen a medida que se desarrollan.
- **Roles de equipo de Belbin**
Belbin identificó 9 roles de equipo (p. ej., Coordinador, Cohesionador, Finalizador) que destacan las fortalezas conductuales que cada persona aporta a un grupo. Equilibrar estos roles genera equipos más completos y eficaces.
- **Las cinco disfunciones de un equipo (Lencioni)**
Patrick Lencioni señala que los equipos deben centrarse en construir confianza, fomentar el conflicto productivo, lograr compromiso, establecer responsabilidad y enfocarse en resultados, para ser cohesivos y eficaces.
- **Modelo GRPI**
Objetivos (Goals), Roles, Procesos e Interacciones (Interpersonal Relationships). Este marco subraya la importancia de la alineación en estas cuatro áreas.
- **Modelo de las seis condiciones de Hackman**
Hackman argumenta que seis condiciones permiten y fomentan el rendimiento eficaz: un equipo real, una dirección clara, una estructura de equipo adecuada, un contexto organizativo de apoyo, la experiencia necesaria, eficacia del equipo y mentoría.
- **Modelo Myelin**
Nuestro propio modelo analiza cuatro áreas dentro de cada dimensión de estructura, relaciones y participación, identificando fortalezas y debilidades percibidas.

No existe un único "mejor" enfoque. El modelo que funciona depende del propósito del equipo, los retos, el contexto organizativo y más. En general, la construcción de equipos eficaces requiere: objetivos claros, equilibrio de roles, confianza, comunicación abierta, compromiso con el trabajo conjunto. Las actividades y la formación pueden apoyar esto, pero las relaciones entre los miembros del equipo son la clave.

Roles de Equipo de Belbin

En todo equipo se necesitan personas que adopten roles clave.

Algunos lo hacen de manera natural, en otros casos los roles deben asignarse.



Roles Acción

Impulsor: dinámico, prospera con el desafío. Puede provocar a otros y causar ofensa.

Implementador: práctico, fiable, hace que las cosas sucedan. Puede ser inflexible.

Finalizador: meticuloso, consciente, cumple plazos. Puede preocuparse innecesariamente.

Roles de relación

Coordinador: maduro, seguro, clarifica objetivos. Puede percibirse como manipulador.

Cohesionador: cooperativo, perceptivo, escucha bien. Puede ser indeciso en situaciones críticas.

Investigador de recursos: extrovertido, entusiasta, bueno creando redes. Puede perder impulso rápidamente.

Roles de pensamiento

Evaluador monitor: pensador estratégico, analiza opciones con objetividad. Puede carecer de impulso y capacidad de inspirar.

Especialista: experto en un área clave, dedicado. Su contribución es limitada fuera de su campo.

Cerebro : creativo, innovador, resuelve problemas. Puede estar centrado en sus propias ideas.

Belbin subrayó el valor de cada rol y la necesidad de equilibrio en un equipo. Un equipo eficaz cuenta con miembros que cubren estos distintos tipos de preferencias de trabajo.

Las cinco disfunciones de un equipo (Lencioni)

Patrick Lencioni identificó cinco disfunciones que suelen impedir que los equipos trabajen de manera cohesionada y eficaz:



- 1. Falta de atención a los resultados**
 - El equipo se centra más en los objetivos e intereses individuales que en las metas y resultados colectivos.
- 2. Evasión de la responsabilidad**
 - No se responsabiliza a los miembros por sus comportamientos; se tolera el bajo rendimiento y se evita la retroalimentación entre pares.
- 3. Falta de compromiso**
 - Los miembros no asumen las decisiones, carecen de claridad en la dirección y muestran un compromiso mínimo con los objetivos del equipo.
- 4. Miedo al conflicto**
 - El equipo no participa en debates productivos ni en conflictos de ideas; se evitan las discusiones difíciles.
- 5. Ausencia de confianza**
 - Los miembros no se muestran vulnerables entre sí y existe falta de apertura y seguridad en el grupo.

La recomendación de Lencioni es abordar las disfunciones empezando por la construcción de la confianza como base.

El modelo proporciona un marco útil para diagnosticar los problemas que impiden a los equipos trabajar de forma cooperativa y eficaz, y ofrece estrategias y técnicas para superar cada disfunción.

Apéndices

El siguiente resumen ofrece algunos enfoques para mejorar el trabajo en equipo:

Recomendaciones basadas en la evidencia para el diseño, la ejecución y la implementación de intervenciones de desarrollo de equipos (IED).

Recomendaciones clave para las IED:

Capacitación general: Se centra en el uso de métodos eficaces, el análisis de necesidades, la retroalimentación diagnóstica y la alineación de las expectativas con los objetivos de la capacitación.

Capacitación en liderazgo: Se centra en el desarrollo de habilidades interpersonales, la capacitación en estilos de liderazgo relevantes (p. ej., transformacional, empoderador) y la evaluación de contenido cognitivo/basado en habilidades.

Capacitación y desarrollo de equipos: Implica establecer objetivos a nivel de equipo, evaluar procesos y resultados, fomentar la seguridad psicológica, aclarar las necesidades del equipo y guiar el desarrollo de planes de acción.

Reunión informativa del equipo: Se busca garantizar un clima psicológicamente seguro, utilizando facilitadores capacitados si es posible, centrándose en las categorías de rendimiento y trabajo en equipo, analizando ejemplos de comportamiento y documentando conclusiones.

Lacarenza, Marlow, Tannenbaum and Salas. (2018) Team Development Interventions: Evidence-Based Approaches for Improving Teamwork, American Psychologist, Vol 73, p526.



Investigación Myelin

¿Qué tan fiable es el Modelo Myelin?

El Modelo Myelin ha tenido aplicaciones prácticas limitadas. Sin embargo, cada uno de sus elementos cuenta con estudios revisados por pares que lo respaldan:

Propósito habilitador: los equipos con un propósito claro y motivador rinden mejor.

- Grant, A.M. (2012). Leading with meaning... Academy of Management Journal, 55(2), 458-476.

Formalidad: los equipos con roles y procesos claros superan a los informales en tareas rutinarias o complejas. Los menos formales son mejores en trabajos creativos o inciertos.

- Kozlowski, S.W., & Ilgen, D.R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups... Psychological Science in the Public Interest.

Toma de decisiones: los equipos que consideran las aportaciones de todos sus miembros toman mejores decisiones.

- Pentland, A. (2012). The new science of building great teams... Harvard Business Review.

Interdependencia: los equipos trabajan mejor cuando los miembros dependen y colaboran estrechamente entre sí.

- Courtright, S.H. et al. (2015). Structural interdependence in teams... Journal of Applied Psychology.

Composición: los equipos diversos con habilidades complementarias superan a los homogéneos a largo plazo.

- Horwitz, S.K. & Horwitz, I.B. (2007). The effects of team diversity... Journal of Management.

Confianza: los equipos con alta confianza se arriesgan, admiten debilidades y rinden más que los de baja confianza.

- De Jong, B.A. & Elfring, T. (2010). How does trust affect... Academy of Management Journal.

Seguridad: equipos con seguridad psicológica (donde se puede hablar sin miedo a juicios) obtienen mejores resultados.

- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior... Administrative Science Quarterly.

Cohesión: equipos con lazos emocionales fuertes y compromiso mutuo rinden mejor a largo plazo.

- Castaño, N. et al. (2013). A reexamination of cohesion-performance... Group Dynamics.

Cognición compartida: cuando los miembros comparten modelos mentales similares, coordinan mejor.

- DeChurch, L.A., & Mesmer-Magnus, J.R. (2010). The cognitive underpinnings... Journal of Applied Psychology.

Flujo de información: los equipos funcionan mejor cuando la información y la retroalimentación fluyen libremente.

- Sparrowe, R.T. et al. (2001). Social networks and performance... Academy of Management Journal.

Precedente: apoyarse en rutinas y hábitos del pasado ayuda a coordinar y rendir mejor.

- Berman, S.L. et al. (2002). Tacit knowledge... Academy of Management Journal.

Agilidad: los equipos que se adaptan rápidamente y aprenden de la experiencia rinden mejor en condiciones cambiantes.

- Worley, C.G. et al. (2014). The agility factor... Jossey-Ba



Investigación sobre Belbin

¿Qué tan fiables son los Roles de Equipo de Belbin?

El modelo de Belbin sobre roles de equipo ha sido muy influyente en la investigación y la práctica de la dinámica de equipos.

La investigación inicial de Belbin se llevó a cabo en la Henley Business School en el Reino Unido durante los años setenta. Descubrió que los equipos más eficaces eran aquellos que contaban con una diversidad de roles de comportamiento entre sus miembros, en lugar de depender solo de habilidades técnicas.

Estudios posteriores han encontrado:

Equipos con una buena cobertura de los 9 roles de Belbin obtienen mayor cohesión, comunicación y rendimiento (Senior & Swailes, 1998).

Las autoevaluaciones de roles tienden a ser bastante fiables en el tiempo (Belbin, 2010).

Diferentes combinaciones de roles son más eficaces en distintas fases del desarrollo de un equipo (Partington & Harris, 1999).

El equilibrio de roles de Belbin está relacionado con el desempeño del equipo, pero también interactúa con otros factores como la cultura y el liderazgo (Prichard & Stanton, 1999).

En general, la evidencia sugiere que los roles de Belbin son un marco útil para analizar los equipos, aunque no deben aplicarse de manera rígida. El modelo fomenta la autoconciencia sobre los estilos de trabajo, ayuda a garantizar la diversidad conductual en los equipos y proporciona un lenguaje compartido para hablar de dinámicas de equipo.

While limitations exist, multiple studies demonstrate Belbin roles have utility for understanding team composition and dynamics. The model helps assess fit, balance gaps, and customize development. More current empirical research would be beneficial.

Investigación sobre Lencioni

¿Qué tan fiable es el modelo de las cinco disfunciones de Lencioni?

El modelo de Lencioni sobre las cinco disfunciones de un equipo se basa en su experiencia como consultor y en estudios de caso. No se trata de un modelo "científico" en el sentido de estar validado empíricamente mediante investigación revisada por pares.

Sin embargo:

El modelo está muy extendido y es popular en el mundo empresarial y de la formación.

Es sencillo, intuitivo y se basa en conceptos ampliamente respaldados, como la confianza, la comunicación abierta y la rendición de cuentas.

Investigaciones académicas sobre temas relacionados apoyan las ideas básicas. Por ejemplo, el trabajo de Amy Edmondson sobre seguridad psicológica coincide con el énfasis de Lencioni en la confianza.

La literatura sobre cohesión, responsabilidad y conflictos en equipos apoya la relevancia de estos factores.

En conclusión, aunque no se basa en investigación empírica original, el modelo de Lencioni resume bien las barreras comunes que enfrentan los equipos y proporciona un marco práctico para diagnosticarlas y resolverlas.

