

Mirando hacia atrás (y hacia adelante) para preparar a su equipo para el éxito

Rebecca Zucker

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
5.5 minutos

ESTRATEGIA
Y DECISIONES

El comienzo del año brinda una oportunidad para la reflexión y el aprendizaje que puede crear una base para la mejora continua en el próximo año. Aunque ciertamente podemos hacer esto como individuos, realizar una autopsia (e incluso una *pre-mortem*) con su equipo de trabajo es una oportunidad para inculcar una cultura de aprendizaje, construir seguridad psicológica, mejorar la moral y mejorar los resultados.

Como sus nombres sugieren, una autopsia mira hacia atrás, mientras que una *pre-mortem* mira hacia adelante. A continuación hay algunas de las mejores prácticas para preparar a su equipo para el éxito.

Antes de las sesiones

Considere la facilitación externa.

Si su presupuesto lo permite, se recomienda contratar a un facilitador externo para que dirija las sesiones. Esto no solo libera al líder del equipo para que participe, sino que también trae a alguien con experiencia profesional en la gestión de discusiones y dinámicas grupales.

Asigne trabajo previo.

Proporcione con unas semanas de anticipación las preguntas que discutirá, para que los miembros del equipo puedan tomarse el tiempo que necesitan para reflexionar y responderlas cuidadosamente. Esto será especialmente útil para los introvertidos, que prefieren pensar bien las cosas antes de discutirlos.

Al comienzo de cada sesión

Designe a un tomador de notas.

Ya sea que asigne un escriba o solicite un voluntario para esta función, querrá que alguien documente las partes esenciales de la discusión, para que no pierda de vista los puntos clave.

Cree reglas básicas.

Este artículo es útil para:

- Preparar a su equipo para el éxito.
- Usar la retrospectiva prospectiva.
- Aumentar sus posibilidades de éxito.

Como sus nombres sugieren, una autopsia mira hacia atrás, mientras que una *pre-mortem* mira hacia adelante.

Estos son acuerdos creados por el equipo sobre cómo todos trabajarán juntos en estas sesiones. No apresure estas pautas, proporcione el espacio para que el equipo las genere. Los miembros del equipo también deben sentirse bienvenidos a agregar a la lista en cualquier momento si se les ocurre algo nuevo.

Algunas sugerencias incluyen:

Mantenga una mentalidad de crecimiento. Vea los fracasos, las carencias o los problemas como una parte normal del negocio y como oportunidades para aprender y mejorar.

No culpe ni avergüence. Despersonalice los comentarios, centrándose en los resultados del equipo y los comportamientos colectivos, no en los miembros individuales del equipo.

No se contenga. Si tiene conocimiento de algo que inhibió o ayudó al desempeño del equipo, es su responsabilidad compartirlo.

Esté presente. No realice múltiples tareas, manténgase enfocado en la discusión.

Utilice la escucha comprometida. No interrumpa. Concéntrese en la persona que habla y en lo que ella está diciendo.

Sea curioso. Retenga el juicio y haga preguntas de sondeo para descubrir más. No asuma que “ya lo sabe”.

Sea vulnerable. Esté dispuesto a admitir errores o decir: “No lo sé”.

El objetivo de estas pautas es crear y reforzar una sensación de seguridad psicológica, para que la conversación pueda ser lo más abierta, sincera y productiva posible.

Conduciendo una autopsia

Una autopsia es una oportunidad para dar un paso atrás, tomar una perspectiva más objetiva y desafiar las suposiciones del equipo. Es importante centrarse tanto en los logros como en los fracasos del equipo.

Preguntas a plantear:

Una autopsia es una oportunidad para dar un paso atrás, tomar una perspectiva más objetiva y desafiar las suposiciones del equipo. Es importante centrarse tanto en los logros como en los fracasos del equipo.

Éxitos

- ¿Qué salió bien y cuál fue el impacto de que estas cosas salieran bien?
- ¿Qué comportamientos, factores o condiciones permitieron que todo saliera bien?
- ¿Cómo podemos llevar adelante estos éxitos, aprovecharlos en otras áreas o repetirlos?

Fallas o deficiencias

- ¿Qué no salió bien y cuál fue el impacto de que estas cosas no salieran bien?
- ¿Qué comportamientos, factores o condiciones llevaron a que estas cosas no salieran bien?
- ¿Cómo podemos evitar estos problemas en el futuro?

Conduciendo una pre-mortem

Las pre-mortems se utilizan para ayudar a identificar y mitigar por adelantado los riesgos de proyectos, objetivos o iniciativas específicos. Deberían ir más allá de imaginar lo que podría salir mal y usar lo que los investigadores llaman retrospectiva prospectiva, en la que el equipo prevé que ya se han producido éxitos o fracasos específicos. Idealmente, primero querrá tener definidos los objetivos e iniciativas específicos del equipo para el próximo año, de forma que la conversación pueda estar más enfocada.

Las pre-mortems se utilizan para ayudar a identificar y mitigar por adelantado los riesgos de proyectos, objetivos o iniciativas específicos. Deberían ir más allá de imaginar lo que podría salir mal y usar lo que los investigadores llaman retrospectiva prospectiva, en la que el equipo prevé que ya se han producido éxitos o fracasos específicos.

Preguntas a plantear:

Estamos un año después, y estamos haciendo nuestra autopsia...

Hemos cumplido (o incluso superado ampliamente) las metas A, B y C.

- ¿Cuáles fueron los principales impulsores que llevaron a esto?
- ¿Qué otros factores intervinieron?

Hemos fallado o no hemos cumplido las metas A, B y C.

— ¿Cuáles fueron los principales impulsores que llevaron a esto?

— ¿Qué otros factores estuvieron involucrados?

Volviendo al día de hoy...

— ¿Cómo podemos aprovechar mejor los impulsores que identificamos que podrían contribuir a nuestro éxito?

— ¿Cómo podemos abordar o mitigar los riesgos que identificamos?

Al final de cada sesión

Recapitule el aprendizaje y priorice las áreas de enfoque.

Como grupo, resuman y resalten las conclusiones principales de las sesiones y las prioridades que debería abordar el equipo.

Defina los próximos pasos y dé seguimiento.

Una vez que se hayan resaltado las conclusiones y las prioridades, cree un plan de acción para el equipo con los próximos pasos iniciales para cada prioridad, la propiedad clara de esas acciones y los plazos para su finalización. Al articular quién hará qué y para cuándo, no debería haber ambigüedad sobre lo que debe suceder después de estas reuniones, incluso si el próximo paso para una prioridad particular es establecer otra reunión para continuar la discusión.

Envíe un resumen al equipo.

Enviar al equipo un resumen de las lecciones, acciones y responsabilidades clave de estas reuniones asegura que todos tengan la oportunidad de corregir cualquier cosa que se haya capturado de manera incorrecta y asegura que todos estén trabajando con la misma información. Esto también permite a los miembros del equipo monitorear activamente los factores de éxito y los riesgos a medida que trabajan hacia los objetivos del equipo.

Al utilizar el enfoque anterior para realizar pre-mortems y autopsias, su equipo puede aumentar sus posibilidades de éxito continuo en el nuevo año y más allá.

Al utilizar el enfoque anterior para realizar pre-mortems y autopsias, su equipo puede aumentar sus posibilidades de éxito continuo en el nuevo año y más allá.

Sobre la autora:

Rebecca Zucker es coach ejecutiva y socia fundadora de Next Step Partners, una firma de desarrollo de liderazgo.



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

...Porque hoy depende de usted.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com