



# **Sikkhona<sup>®</sup> Team Assesment**

Diagnóstico de la seguridad psicológica del equipo

**Informe Demo**

6 de noviembre de 2024

# El modelo

**Todos los equipos, tanto profesionales como personales, pasan por distintas etapas de relación entre sus miembros, algunas altamente productivas y constructivas, otras frustrantes y destructivas.**

Podemos imaginar el **desarrollo del equipo como un viaje**, en el que se transita por distintas estaciones. Sikkhona® identifica en este viaje 4 estaciones principales en las que **el equipo va creciendo en cohesión y confianza**, y 3 posibles descarrilamientos, en los que el equipo se sitúa en una vía muerta, y por tanto en una situación disfuncional.

A través de Sikkhona® podemos identificar dónde se encuentra un determinado equipo, y cuáles son las estrategias adecuadas para hacerlo avanzar en confianza y saltar a una estación superior, o para salir de los descarrilamientos si es el caso, y volver a la vía principal y al buen funcionamiento del equipo.

## **¿Por qué trabajar la confianza en los equipos?**

Como distintas escuelas de liderazgo han expuesto y demostrado, trabajar la confianza dentro de los equipos no es sólo un factor de mayor bienestar para las personas, sino que **es el elemento fundamental para construir seguridad psicológica en el equipo** entendida como la creencia compartida por sus miembros de que está bien asumir riesgos, expresar sus ideas y preocupaciones, plantear preguntas y admitir errores, todo ello sin temor a consecuencias negativas.

*La correlación entre logros de un equipo y sus relaciones internas ha sido investigada y demostrada, con valores superiores al 0,75\*.*

\* 0,7 o superior es considerado un valor de correlación estadística muy alta.

# Sikkhona®

En las distintas investigaciones realizadas por las principales Universidades y Escuelas de Negocio, así como por empresas líderes en la gestión del talento y los equipos, se ha llegado a la conclusión de que el **factor principal de la efectividad de un equipo viene determinado por el grado de seguridad psicológica.**

*Sikkhona tiene como misión crear en los equipos un entorno de seguridad psicológica para que haya una expresión genuina y sincera de todas las opiniones. La seguridad psicológica viene determinada por factores como:*

*Sikkhona® ordena los factores de la seguridad psicológica en una serie de etapas de desarrollo natural del equipo, así como una serie de potenciales descarrilamientos que pueden obstaculizar su rendimiento.*

*A continuación se muestra una representación gráfica del modelo con la explicación detallada de cada estación y descarrilamiento.*

- El nivel de inclusión y respeto.
  - La claridad y calidad de normas y acuerdos del equipo.
  - El nivel de conocimiento interpersonal.
  - El respeto de las diferencias individuales.
  - La percepción del error como oportunidad de aprendizaje.
  - La gestión sana de las discrepancias y conflictos.
  - La posibilidad de arriesgar y aprender sin miedo a juicios.
  - El nivel de aprendizaje colectivo.
  - El grado en que se cuenta con apoyo mutuo.
  - La percepción de contribución al equipo.
  - El nivel de valentía y reto en el equipo.
  - El grado de confianza profunda.

# El mapa

## Estación 4

Hay sincronización a nivel comunicativo y relacional, y el equipo gana en velocidad y eficiencia. Se percibe una intención positiva por defecto de lo que cada uno dice o hace.

## Estación 3

Se prioriza el objetivo común frente a los individuales, y hay cooperación entre todos a nivel de tarea. El equipo es eficiente en su desempeño y sabe resolver las discrepancias y conflictos de forma saludable.

## Estación 2

Las personas ya sienten la libertad de decir abiertamente lo que piensan. Se pueden generar las primeras discrepancias y conflictos, y prevalece la visión individual a la grupal.

## Estación 1

Hay una comunicación políticamente correcta, y se dice lo que los demás esperan oír. Hay intención de inclusión, pero no siempre se dice lo que se piensa.



## Daño colateral

Es un posible daño colateral de la complicidad. El equipo es tan cómplice que sin darse cuenta se cierra a los que intentan incorporarse.

## Descarrilamiento 3

El equipo ha dejado de invertir en sus relaciones interpersonales y el desarrollo se ha frenado.

## Descarrilamiento 2

Se crean subgrupos confrontativos, que clara o sutilmente luchan entre ellos, perjudicando el desempeño del equipo.

## Descarrilamiento 1

Parece que el equipo funciona bien, pero muchos comportamientos son fingidos. Se guardan las formas pero no hay implicación ni compromiso.

**Vía principal**

Vía por la que transitará el equipo en su desarrollo natural.

**Descarrilamientos**

Estadios disfuncionales en los que puede caer el equipo.

# El informe

*Todos los equipos, tanto profesionales como personales, pasan por distintas etapas de desarrollo de su confianza y cohesión. Sikkhona® Team Assessment ofrece una evaluación objetiva del nivel de seguridad psicológica y cohesión del equipo, en base a una serie de comportamientos que son evaluados por sus propios miembros.*

Sikkhona® Team Assessment\* **diagnostica el grado de seguridad psicológica del equipo** ofreciendo una radiografía objetiva de la etapa en la que se encuentra, y lo hace en base a una serie de comportamientos que son evaluados por sus propios miembros.

El informe **se obtiene a partir de un cuestionario anónimo**, que responden los integrantes del equipo, así que las posiciones en el mapa no pueden identificarse con una determinada persona.

El informe contiene un mapa que muestra dónde ve cada persona al equipo, indicando la correspondiente estación (Diplomático, Abierto, Implicado ó Cómplice), o descarrilamiento (Aparente, Sectario y Estancado).

Si el equipo se encuentra, a los ojos de uno de sus miembros, en una estación funcional, se indica con un punto verde. Si se encuentra en un descarrilamiento, se indica con un punto rojo.

El número que se muestra en cada punto (verde o rojo) significa el número de personas del equipo que ven al equipo en esta estación o descarrilamiento.

En la vía principal, el punto verde puede situarse en distintas posiciones intermedias entre dos estaciones, indicando mayor o menor proximidad a la estación superior. En los

descarrilamientos únicamente hay dos posibles posiciones: peligro de descarrilamiento (el punto rojo se sitúa en el camino hacia el descarrilamiento) o descarrilamiento completo (el punto rojo se sitúa en el descarrilamiento).

**Desde una visión sistémica, en el mapa Sikkhona® siempre se señalará el punto más bajo no resuelto.** El modelo está diseñado para señalar la necesidad de actuación en el escenario de menor confianza, desde la perspectiva de que, si un equipo no tiene consolidada su base, aunque tenga bien resueltos tramos superiores, tarde o temprano tendrá dificultades porque los cimientos de la confianza son débiles.

Por ejemplo, si un equipo tiene muy buena evaluación en comportamientos del tramo entre Abierto e Implicado, pero tiene malas evaluaciones en el tramo entre Diplomático y Abierto, el modelo situará la evaluación en el tramo bajo (entre diplomático y abierto).

Lo mismo ocurrirá en los descarrilamientos: el modelo siempre nos señalará el más bajo. Así, si en un grupo hay una evaluación que indica descarrilamiento Sectario, y también descarrilamiento Aparente, el modelo situará el punto en el descarrilamiento Aparente.

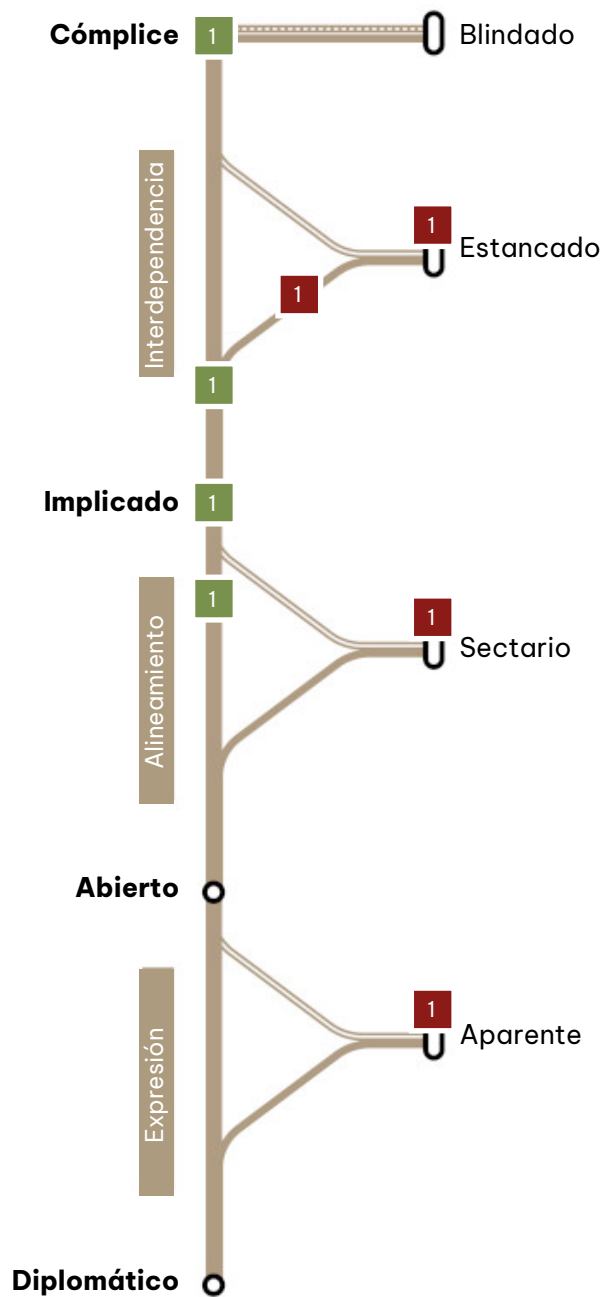
En la siguiente página se define el estado actual del equipo y su diagnóstico.

\* El modelo ha sido validado por el Departamento de Estadística Aplicada de la Universidad Autónoma de Barcelona y ha sido utilizado por más de 400 organizaciones de más de 20 países.

# Estado actual

Disperso **Implicado**

Presencia de descarrilamiento **Aparente**



# Disperso

El mapa de diagnóstico integra las distintas visiones de los distintos miembros del equipo. Desde esta lógica, nos muestra también si la visión del equipo es Alineada (todos los miembros del equipo lo ven en un tramo similar), Dispersa (los diferentes miembros del equipo lo ven en tramos distintos) o Polarizada (unos miembros del equipo lo ven en el tramo más bajo, mientras que otros lo ven en el tramo más alto).

*Esta visión del equipo es una información muy reveladora para entender las dinámicas del equipo y saber cómo actuar. El cuestionario es anónimo, así que las posiciones no pueden identificarse con una determinada persona.*

## Equipo Alineado

Significa que hay una **alta consciencia y claridad** de dónde se encuentra el equipo, y hay también **acuerdo de cuáles son sus fortalezas y retos**, por lo que será fácil avanzar todos a una.

## Equipo Disperso

Puede estar mostrando **diferentes ritmos de funcionamiento** del equipo y será esencial, como primer paso, **aceptar que existen distintas visiones**, comprender todas las posturas, y alinear la percepción.

## Equipo Polarizado

Será habitual que existan dos **velocidades distintas muy marcadas**, y puede estar habiendo una alta incomprensión de la percepción que tiene cada uno de los polos, y de determinados comportamientos de una parte del grupo por parte de la otra parte. Como trabajo inicial será fundamental **tomar consciencia de la situación, e intentar comprender los motivos de dicha polarización**.

*En las siguientes páginas, el informe ofrece una descripción detallada de cada estadio o descarrilamiento, señala cuáles son los comportamientos observables, y propone las posibles estrategias a llevar a cabo en cada caso.*

# Descripción de estadios y descarrilamientos

- Qué observaremos
- Estrategias de actuación
- Puntos a trabajar



# Diplomático

## Estación 1

*El estadio diplomático es el de más baja confianza de un equipo. Es típicamente el estadio en el que se encuentran equipos de reciente creación, o bien equipos que, aunque lleven tiempo juntos, no han trabajado su dimensión relacional. El equipo está en su primer nivel de desarrollo; hay intención de inclusión, pero no siempre se dice lo que se piensa, sino más bien lo que se cree que la otra persona quiere escuchar.*

### Qué observaremos

- Las personas del equipo no se dan a conocer ni muestran especial interés en conocer a otras personas.
- No hay una fácil expresión de opiniones auténticas, y la interacción es formal y prudente.
- Cuesta dar y recibir feedback de forma abierta.

### Estrategias de actuación

Quando el equipo se encuentra en este primer estadio de desarrollo, en el que la confianza es todavía baja, se debe trabajar el conocimiento interpersonal. Si falta este conocimiento, fácilmente se malinterpretan comportamientos y acciones de miembros del equipo, lo cual no ayuda a construir la confianza. Lo primero que se necesita hacer es crear una base de seguridad psicológica dentro del equipo, para que las personas sientan tranquilidad a la hora de expresarse.

### Puntos a trabajar

- Incrementar el nivel de comunicación interpersonal, generando espacios de comunicación donde las personas se puedan conocer de forma más auténtica.
- Fomentar la expresión de las opiniones individuales, desde el dar y recibir feedback.
- Pedir opinión en reuniones y crear espacio para que las personas compartan su visión y opinión.
- Dar voz a las personas más reflexivas, asegurando que tengan espacio para contribuir con sus opiniones.

# Abierto

## Estación 2

*En un equipo en estadio Abierto se ha conseguido la confianza suficiente para que exista una expresión auténtica de opiniones por parte de todos. Las personas del equipo se han dado a conocer y se han preocupado de conocer a los demás, e interactúan con interés real por construir una relación en la que cada persona pueda expresarse abiertamente.*



### Qué observaremos

- Percepción de permiso para expresarse con libertad.
- Se comparte y acepta el feedback como modo de comunicarse.
- Predisposición de acercamiento, e interés por conocerse y darse a conocer.



### Estrategias de actuación

Cuando el equipo se encuentra en estadio abierto ya ha conseguido llegar a un nivel en el que cada persona se expresa abiertamente. Esto puede provocar discrepancias que el equipo necesitará aprender a gestionar, para aprender unos de otros. Por otro lado, el estadio abierto es un estadio todavía de expresiones individuales, y por tanto el equipo necesita aprender a alinearse y a construir una visión común.



### Puntos a trabajar

- Tener la valentía de tener todo tipo de conversaciones, incluido el dar y recibir feedback y tener conversaciones difíciles, al servicio del equipo.
- Fomentar la curiosidad, asumir riesgos y buscar la opinión de todos.
- Tener una sana gestión de conflictos interpersonales y establecer reglas de comportamiento ante las discrepancias.
- Trabajar en los valores y visión compartida del equipo, así como en la definición de roles y responsabilidades.

# Implicado

## Estación 3

*En un equipo en estadio Implicado los miembros del equipo han llegado a un nivel alto de compromiso profesional. Las personas saben que pueden contar unas con otras, y el equipo tiene un muy buen nivel de funcionamiento. Las personas priorizan la mentalidad de "nosotros" por encima de la mentalidad de "yo", más habitual del estadio abierto.*

### Qué observaremos

- Respeto por las diferencias de opiniones y discrepancias que se resuelven con agilidad en beneficio del equipo.
- Prestación de apoyo cuando alguien del equipo lo requiere.
- Disposición a priorizar los objetivos comunes por encima de los individuales.

### Estrategias de actuación

Cuando el equipo se encuentra en este estadio, la base de confianza suele ser ya sólida, lo que puede permitir ser muy honestos, auténticos y directos para conseguir un estadio de alto rendimiento. Para poder recorrer el último tramo que ayuda a alcanzar la excelencia en el equipo, se necesita poner foco en la sincronía relacional.

### Puntos a trabajar

- Profundizar en el conocimiento interpersonal para alcanzar un alto nivel de interdependencia.
- Fomentar la valoración de la particular aportación contribución de cada miembro del equipo.
- Promover el diálogo a nivel de sentimientos interpersonales.
- Crear espacios de actividades conjuntas más allá del trabajo habitual.

# Cómplice

## Estación 4

*En el estadio Cómplice, el equipo ha alcanzado una excelencia relacional que le permite tener un alto nivel de desempeño. Existe un alto nivel de compromiso personal y profesional y una facilidad de entendimiento que aporta mucha agilidad.*



### Qué observaremos

- Interpretación positiva por defecto de lo que cada persona dice o hace.
- Ofrecimiento de ayuda sin necesidad de pedirla.
- Comunicación ágil e intuitiva que funciona con eficacia y un entendimiento mutuo que aporta sincronía y velocidad de funcionamiento.



### Estrategias de actuación

Un equipo en estadio Cómplice ha alcanzado un nivel de alto rendimiento. Y ese nivel se necesita mantener, o de lo contrario puede perderse. El equipo necesitará afianzar y mantener ese alto nivel de confianza y sincronía.



### Puntos a trabajar

- Seguir sincronizándose para el conocimiento real de cada miembro del equipo en su evolución personal.
- Revisar con valentía las creencias que se tienen sobre los otros.
- Retar el status quo cuando sea necesario y mantener una mentalidad de crecimiento y desarrollo continuo para la excelencia relacional.
- Asumir la responsabilidad del liderazgo interdependiente necesario para mantenerse en continuo apoyo en el equipo.

# Aparente

## Descarrilamiento 1

*En un equipo en Aparente hay una apariencia de normalidad y parece que todo funciona bien, y observaremos que muchos de los comportamientos son fingidos. En el camino de construcción de la confianza, se ha perdido por alguna razón y los miembros del equipo han aprendido que es más conveniente mantener una postura reservada en su expresión, y por tanto no se comparten las opiniones abiertamente.*

### Qué observaremos

- Poca expresión de opiniones y debate, muchos silencios, y los miembros del equipo se guardan sus verdaderas opiniones.
- Se dejan de decir cosas para evitar complicaciones o discrepancias.
- Se callan muchas cosas por miedo a las posibles consecuencias.

### Estrategias de actuación

Quando el equipo se encuentra en este descarrilamiento se deben trabajar los cimientos de la relación grupal, pues el grado de seguridad psicológica es bajo. Hay un nivel de renuncia a expresarse y permitirse decir las cosas, así como una amenaza percibida a la hora de expresarse abiertamente.

### Puntos a trabajar

- Establecer los acuerdos del equipo (su Alianza de funcionamiento), asegurando que todo el mundo opina y se compromete. Para ello, será interesante revisar primero si existen normas no escritas en el grupo, haciéndolas transparentes, y pactar después normas saludables que el equipo decida conjuntamente.
- Identificar posibles sabotajes o silencios de miembros del equipo.
- Fomentar la expresión de la libre opinión dando voz a todos los miembros del equipo, y apelando a la alianza cuando sea necesario.

# Sectario

## Descarrilamiento 2

*En un equipo en Sectario las personas del equipo no han gestionado bien las diferencias, ni han sabido resolver las fricciones y los conflictos que han surgido. Se han creado bandos enfrentados que luchan por sus propios intereses. Hay una percepción de estar "conmigo o contra mí", y los líderes de cada bando luchan para ganar adeptos y para imponerse a los otros.*



### Qué observaremos

- Enfrentamientos entre personas que luchan entre ellas de forma clara o sutil.
- Los conflictos se enquistan por enfrentamientos personales.
- Hay subgrupos que defienden los intereses del subgrupo por encima de los objetivos comunes del equipo.



### Estrategias de actuación

Cuando el equipo se encuentra en este descarrilamiento el equipo prioriza los objetivos del subgrupo a los del equipo en general, y en cada subgrupo solo se aceptan las opiniones coincidentes y no las divergentes. Este descarrilamiento representa un riesgo elevado para la organización pues pierde de vista el objetivo común, y hay comportamientos que perjudican al equipo en global. Hay un claro riesgo de desmembramiento del equipo.



### Puntos a trabajar

- Reconocer la aportación única de cada persona, y ayudar a que el resto de integrantes del equipo también lo hagan.
- Descubrir las dinámicas nocivas que pueden estar presentes en el equipo (culpa, crítica, sarcasmo, etc.), y trabajar con la gestión sana del conflicto, así como facilitando las conversaciones pendientes y la práctica del feedback.
- Crear grupos o procesos de trabajo transversales y/o que mezclen a personas de las distintas "sectas" o silos.

# Estancado

## Descarrilamiento 3

*En un equipo en descarrilamiento Estancado los integrantes del equipo se han dejado de retar y han dejado de invertir en su relación interpersonal, y el desarrollo de su cohesión y confianza se ha frenado. A pesar de tener un buen nivel de desempeño a nivel de tarea, hay una acomodación y renuncia a la sincronización y a la relación interpersonal. El grupo no es capaz de alcanzar un nivel de excelencia y rendimiento que marque la diferencia.*

### Qué observaremos

- Los miembros del equipo ya no invierten en desarrollar más sus relaciones.
- El equipo no sabe mantener el nivel de confianza alcanzado.
- El equipo ha dejado de profundizar en sus relaciones personales.

### Estrategias de actuación

Cuando el equipo se encuentra en este descarrilamiento se deben trabajar la proactividad y la valentía relacional para que la comunicación sea (o vuelva a ser) más fluida y exista una mayor sincronización en el entendimiento entre los miembros del equipo.

### Puntos a trabajar

- Retar a las personas para que compartan las creencias que puedan tener los unos sobre los otros, y que afecten a la relación.
- Inspirar a que las personas del equipo recuperen el interés por profundizar en sus relaciones interpersonales, dado que este conocimiento interpersonal profundo es clave para llegar a la máxima comprensión, confianza y al alto rendimiento como equipo.
- Generar espacios de revisión de la seguridad psicológica en el equipo.

# Blindado

## Daño colateral

*En un equipo en Blindado (daño colateral asociado a la estación Cómplice), el equipo, en plena complicidad, puede no darse cuenta de que se está cerrando a los de fuera y haciendo muy difícil la entrada de una nueva persona (porque no comprende los códigos ni las normas de comunicación internos del equipo). El grupo levanta fronteras inconscientes difíciles de cruzar para alguien recién llegado.*



## Qué observaremos

- El código y las normas de comunicación del equipo son solo conocidas por sus integrantes originales.
- El equipo es percibido por otros departamentos como cerrado, y con poco foco en la colaboración y la transversalidad.
- La salida de un miembro del equipo se puede vivir como una traición, como si de una "secta" se tratase.



## Estrategias de actuación

Cuando el equipo se encuentra en esta vía muerta convendrá trabajar la humildad para evitar el riesgo de sentirse especiales o superiores, y evitar tener un impacto inconsciente negativo. Será especialmente importante tener este daño colateral presente cuando haya cambios de composición del equipo o en su relación con otros equipos.



## Puntos a trabajar

- Crear un espacio en el que la/s persona/s que se incorporan al equipo tengan la oportunidad de conocer al resto del equipo y darse a conocer.
- Compartir las normas no escritas de funcionamiento del equipo.
- Provocar encuentros bilaterales entre los nuevos miembros y los antiguos para conseguir un conocimiento personal profundo.
- Trabajar los puntos de mejora del equipo obtenidos a partir del feedback de los otros departamentos.



# Trabajando con el Modelo Sikkhona®



*Sikkhona además del modelo conceptual y del diagnóstico de seguridad psicológica del equipo, proporciona un set de imágenes y un conjunto de dinámicas para crear los espacios de comunicación que cada equipo necesita según cuál sea el estadio en el que se encuentra.*

## **Apoyo adicional para equipos**

*Para entender mejor de la salud psicológica de un equipo (entendida como el grado de confianza, cohesión y alineamiento), así como para saber aplicar adecuadamente aquellas dinámicas específicas que ayudarán al equipo a evolucionar y desarrollar su grado de confianza. Desde el Instituto de Comunicación recomendamos recurrir al acompañamiento de nuestros certificados en el Modelo Sikkhona®, quienes podrán aportar mayor detalle en la interpretación de este informe, y facilitar un mejor viaje hacia construir un equipo de alto rendimiento*

## **¡Háblanos!**

¿Quieres más información?

info@institutodecom.es  
www.institutodecom.com