

Equipos de Alto Rendimiento: Lecciones para favorecer los objetivos del negocio



Introducción

Más de alguna vez, nos ha tocado formar parte de un equipo de seres humanos que hacía las cosas de manera tal que conseguía sus objetivos exitosamente. Sin importar cuales sean las razones que alcancemos a distinguir, lo cierto es que nos quedamos con la sensación de haber pertenecido a un equipo excepcional.

Desde las diferentes actividades humanas, cuando aludimos a equipos de trabajo excepcionales o poderosos, solemos recurrir a ejemplos tales como una orquesta sinfónica, equipos de competencia en circuitos automovilísticos, equipos de montañismo, y de todas estas experiencias intentamos extraer las lecciones y fórmulas que hacen que estos grupos de personas funcionando de determinada manera consigan resultados sorprendentes.

En este artículo ahondaremos en el concepto de Equipos de Alto Rendimiento, en adelante EDAR, buscando conectar las características y prácticas que los constituyen y cómo desde ahí logran contribuir a mejorar la rentabilidad del negocio.

¿Qué es un EDAR y cómo es descrito?

Para poder entender un EDAR debemos hacernos al menos dos preguntas: ¿qué resultados consiguen? y ¿qué características poseen?

Para ello, repasaremos literatura, estudios y ponencias que nos parecen relevantes de citar a la luz de este artículo.

Peter Senge, connotado intelectual en el mundo del pensamiento organizacional, con su libro maestro “La Quinta Disciplina”, establece que una de las disciplinas clave para el éxito de una organización es su capacidad de aprender, siempre bajo una mirada de pensamiento sistémico.

El autor señala que “hay sorprendentes ejemplos donde la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes, y donde los equipos desarrollan aptitudes extraordinarias para la acción coordinada. Cuando los equipos aprenden de veras, no solo generan resultados extraordinarios, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez”. Y para que este aprendizaje colectivo se produzca, cualquier equipo debiera dominar el diálogo y la discusión, la capacidad de superar las rutinas defensivas y practicar (experimentando y reflexionando).

Margaret Heffener, una empresaria estadounidense, CEO de al menos 5 empresas, autora de varios libros y conferencista, en una charla TED de mayo del año 2015 denominada “Forget the pecking order at work”, expuso que una de las principales variables que explican el éxito de grupos de trabajo es la que ella denomina capital social, esto es la sensibilidad social mutua, la conexión, el conocimiento y la colaboración, que hace que todos se necesiten y que se generen lazos, lealtad y confianza entre las personas en los equipos.

Como caso, la expositora destaca el ejemplo de una empresa a la que un connotado consultor le sugirió sincronizar las pausas para el café para que las personas pudieran conversar y encontrarse. Como resultado, cuenta, las ganancias subieron USD 15 millones, y la satisfacción de los empleados subió un 10 %.

Tom Wujec, astrónomo y psicólogo canadiense, escritor y conferencista, ideó el denominado “Desafío del marshmallow”, que consiste en colocar a equipos a construir la torre más alta con fideos, cinta adhesiva e hilo, y coronarla con un marshmallow. Como corolario de este experimento, concluye que en los equipos que han logrado construir las torres más altas, se evidencian dos factores: liderazgo en la administración del proyecto y habilidades especializadas. Declara Wujec que, si a éstos le agregamos incentivos, los equipos de trabajo obtendrán rendimientos significativos.

Roger Schwarz, psicólogo organizacional, autor del libro *The Skilled Facilitator* (1995), aclamado y referente para consultores, gerentes, y entrenadores, establece que existen tres criterios para identificar equipos efectivos: expectativas y satisfacción de sus clientes, procesos que soportan y facilitan la habilidad para trabajar juntos, y la experiencia del grupo genera bienestar en sus miembros. Plantea a la vez, que un equipo se caracteriza porque asume una responsabilidad colectiva para desempeñar una o más tareas, su desempeño puede ser evaluado y los miembros tienen roles específicos e interactúan entre ellos para producir su trabajo.

El autor establece que existen ciertos procesos y estructuras que ayudan a la efectividad del equipo: entre los procesos, la forma en que se resuelven los problemas, cómo se toman las decisiones, procesos de comunicación, cómo se abordan los conflictos entre otros, y entre los aspectos estructurales, una visión compartida, objetivos claros, roles definidos y existencia de normas para el grupo como mínimos.

Marcial Losada, psicólogo y matemático chileno, que se ha dedicado a estudiar y modelar el comportamiento de equipos de trabajo, señala que un EDAR se caracteriza por aportar a la rentabilidad, obtener una alta satisfacción de sus clientes y una evaluación interna global positiva. Además, fundado en un modelo matemático denominado Meta Learning, ha establecido que se pueden obtener mayores niveles de desempeño cuando determinadas prácticas recurrentes tales como la indagación, retroalimentación positiva, y conexión con otros, están presentes. Cuando Losada habla de conectividad alude al concepto de “nexus”, que significa resonancia mutua, en el respeto, la confianza y la escucha. Losada ha medido el impacto de sus técnicas de entrenamiento a equipos de trabajo, demostrando que equipos que se acercan al alto desempeño obtienen como producto de su interacción una ganancia, entendida como mayor productividad, de 52%.

Por último, Fernando Flores, economista y empresario chileno, autor de múltiples libros empresariales, ha propuesto una interpretación diferente acerca de los proyectos y organizaciones, en tanto redes de compromisos entre personas, que se comunican para generar acción. Bajo su concepción, un EDAR se caracteriza porque logra elevados niveles de coordinación, y ésta se facilita cuando las personas confían unas a otras, bajo contextos entendidos de igual modo por todos (la obviedad).

Visión de PMG

Como consultores nos enfrentamos a trabajar permanentemente con equipos de trabajo, ya existentes en las empresas o constituidos para trabajar en el marco de los proyectos que desarrollamos con nuestros clientes.

Y desde nuestra experiencia, el lograr conformar equipos de trabajo que se acerquen a la concepción de alto rendimiento es un desafío, que permite apalancar de manera más exitosa los objetivos de los proyectos que, dicho sea de paso, están orientados a la búsqueda de mayor rentabilidad o productividad, ya sea en un área de negocios o bien en toda la empresa.

Entendemos que estamos frente a un EDAR cuando el equipo supera los objetivos que se propuso, consigue una alta valoración de su(s) cliente(s) y está positivamente bien evaluado al interior de la organización.

Definimos un EDAR como un conjunto de personas que: tienen un propósito compartido, están alineados en torno a ese propósito, poseen metas claras de desempeño, comparten diferentes liderazgos, tienen roles bien definidos, declaran y practican normas de trabajo, se coordinan y comprometen con excelencia, confían y se respetan.

Si un equipo no tiene propósito, no tiene razón de ser, no existe el desafío que los ayude a

movilizarse; entonces no es un equipo. Un propósito es una declaración que despierta el ánimo (del latín anima o alma) de las personas a conseguir algo diferente, motiva lo suficiente para generar un estado de alerta y acción, y habitualmente señala una posibilidad de un futuro mejorado respecto de la situación actual.

Ahora bien, un equipo puede tener propósito, pero no necesariamente estar alineado. Descrito desde el mundo del jazz, alineamiento es el estado que se logra cuando “se toca como una sola persona”, o desde el mundo del deporte, cuando un “grupo de personas actúa como una totalidad”. ¿Cómo se alinea un equipo? Dialogando, acordando, escuchando. El alineamiento facilita la conducción de las energías del equipo hacia el propósito de modo natural, directo, fluido. No se tiene dudas respecto de hacia dónde se dirige.

La existencia de objetivos y metas de desempeño surgen de manera natural como resultante del propósito del equipo, que alineado define la métrica objetiva en base a la cual su desempeño podrá ser contrastado. A veces resulta difícil encontrar los indicadores de desempeño, sin embargo, es deseable siempre medirse contra un estándar, para poder evaluar qué se está haciendo bien y aprender qué se debe reparar, modificar o reforzar.

Y si bien es cierto, en todo equipo es necesario que exista un líder, que coordine, dirija, ordene y controle, es muy frecuente que, en las diferentes etapas a recorrer para alcanzar los objetivos planteados, este liderazgo vaya cambiando temporalmente en función de las experticias y habilidades de sus miembros y del ciclo del proyecto o cometido. Por ejemplo, en una empresa que está desarrollando un producto nuevo, la iniciativa es liderada transversalmente por el gerente de desarrollo, mientras que a la hora de planificar los recursos del proyecto el liderazgo lo asume el encargado de finanzas y a la hora de producir, el experto en operaciones. A ese fenómeno nos referimos con liderazgo compartido.

Por cierto, la clara definición de roles y la explicitación de normas o reglas del juego son dos aspectos que contribuyen a dar gobernabilidad a los equipos. La primera apunta a trabajar bajo el principio de la accountability, esto es, la responsabilización respecto de aquello para lo que se ha sido mandatado en un equipo, y lo segundo para regular expectativas y entendimientos sobre cómo se hacen las cosas al interior del mismo.

Como señalamos, un EDAR logra niveles de coordinación de excelencia; esto es, no hay dificultades en pedir, ofrecer, comprometer o reclamar, sino más bien esta es una máxima o práctica recurrente, porque los miembros del equipo entienden que los objetivos se van consiguiendo con otros, en conjunto, como una red. Muchas veces, las personas en los equipos de trabajo sufren y se frustran porque las coordinaciones y acuerdos no resultan, y sus estados de ánimo los llevan más bien a la parálisis que a la acción. Sin embargo, estos problemas son subsanables; basta entrenar en el observador que somos y las distinciones que tenemos, y podemos así generar nuevas prácticas de coordinación efectivas, a través de nuevas conversaciones y nuevos espacios de coordinación.

Finalmente, desde nuestra convicción, y tomando en consideración los abundantes argumentos expuestos al inicio de este artículo, un factor esencial de éxito en un EDAR es el desarrollo de la confianza -capital social, conectividad o nexus, comunicación, interés en el otro, vínculos,

conocimiento mutuo-. La confianza es una evaluación que hacemos a las personas respecto de su capacidad para cumplir promesas. Sin confianza se resiente la acción, sin acción no hay logro. ¿Cómo se construye confianza? Conectando a las personas, propiciando espacios intencionados de conversación y contacto, fomentando la colaboración, la discusión franca y abierta. “Importa el mortero, no sólo los ladrillos”, como dice M. Heffener.

Nuestra propuesta

En PMG hemos desarrollado métodos de intervención orientados a fortalecer equipos de trabajo para aproximarlos a nuestro paradigma de EDAR, y así fortalecer el nexo con resultados de negocios.

¿Cómo lo hacemos?

- Trabajamos efectuando un diagnóstico del nivel de desarrollo del equipo de trabajo, que nos permite generar la línea de base.
- Identificamos las fortalezas y los espacios de mejora de los equipos
- Diseñamos programas de intervención a la medida, basados en metodologías de aprendizaje experiencial (experimentar – reflexionar - conectar - aplicar)
- Asesoramos en delinear sus roles y responsabilidades
- Contemplamos intervenciones grupales de trabajo y reflexiones compartidas
- Consideramos coaching individual a los miembros del equipo
- Evaluamos los resultados finales, y
- Sugerimos recomendaciones para dar sostenibilidad a los aprendizajes del equipo.

A modo de reflexión final, equipos de trabajo que funcionen y trabajen espontáneamente bajo las máximas que hemos delineado en este documento, son la excepción. Y, sin embargo, es paradójico que los requerimientos de los gerentes de empresas no contemplen como prioridad el desarrollo de EDAR al interior de sus organizaciones, sobre todo si se tiene en cuenta que los planes, diseños, proyectos, procesos, sistemas, solo se vuelven realidad a través de equipos de personas, y que el grado de desarrollo de estos equipos determinará en gran medida el éxito y el grado de logro de resultados de negocio.

Los invitamos entonces a preguntarse cómo funcionan sus equipos de trabajo y qué pueden hacer para producir mejoras significativas que a la vez impacten en sus resultados.



Claudia Vidal: Gerente de Gestión del Cambio en PMG. Ingeniero Comercial Universidad de Chile, Master (c) of Arts in Economics Ilades-Georgetown, Coach Organizacional C&S – Universidad de Barcelona, Fundación Les Heures. Coach Ontológico Newfield Network. Certificada en Metodología PROSCI Gestión del Cambio. Trabajó en Banco Estado, Planificación Estratégica y formó parte del equipo de modernización del MOP, como Jefa de Gestión del Cambio. Fue Consultora para FUNDES y SCI en proyectos de Coaching y Gestión del Cambio.

✉ claudia.vidal@pmgchile.com