

Características de un Equipo de Alto Desempeño

Entender las claves que permiten lograr resultados de equipo excepcionales

[El siguiente es un extracto del libro sobre equipos de Pat MacMillan, *The Performance Factor* publicado en marzo de 2001]

Para la mayoría de nosotros, las experiencias positivas en el trabajo de equipo son poco comunes. Si usted formó parte de un equipo extraordinario, es probable que esa experiencia demore mucho en repetirse. Con frecuencia, la gente entra y sale de situaciones de equipo extraordinarias, preguntándose qué “accionó” a ese grupo y cómo repetirlo. Un primer paso clave para lograr un desempeño de equipo más predecible y amplio es entender las características comunes de los equipos que logran resultados excepcionales de manera coherente.

Un equipo es como un automóvil. Muchos entendemos el funcionamiento interno de un automóvil moderno. Si alguna vez levantamos el capó para mirar en el interior, vemos una maraña indescifrable de cables, tubos, piezas y partes; y si algo falla, con mucha frecuencia no sabemos qué hacer para que funcione otra vez. Como con los carros, si vamos a construir equipos efectivos, comencemos con los que están varados o reparemos los que están fallando; luego, debemos convertirnos en maestros mecánicos en dinámica de equipos.

Con el paso de los años, a medida que hemos estudiado e investigado sobre equipos y trabajo en equipo, con regularidad hemos encontrado cualidades y características similares en equipos con resultados excepcionales. Esta lista de características ha demostrado ser de un valor inconmensurable cuando hemos trabajado con clientes para establecer nuevos equipos o para intervenir cuando el esfuerzo del equipo no ha sido eficaz. Es una lista corta de seis características, cada una de las cuales cumple un rol vital y específico para la efectividad del equipo y, por tanto, vale la pena estudiarlas más de cerca. Si una de estas seis características no se cumple o no es adecuada, en el mejor de los casos el equipo cojea. Si faltan dos o tres, es probable que este grupo jamás sea un equipo. El siguiente modelo muestra las seis características en forma abreviada. En las próximas semanas vamos a examinar un equipo de alto desempeño y a explorar cada característica con algo de detalle.

Las características de un equipo de alto desempeño

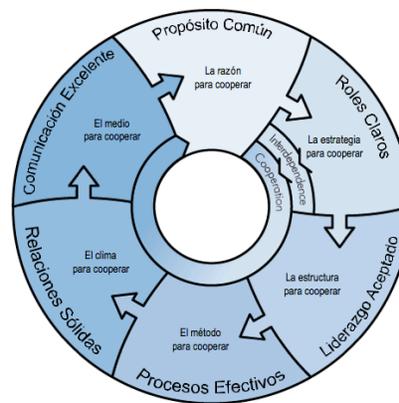


Figura 1

Propósito común

El ingrediente que por sí solo es más importante para el éxito de un equipo es una tarea clara, común y cautivante. El poder de un equipo surge de la coherencia que exista entre un propósito con el que cada miembro del equipo esté alineado. La tarea de cualquier equipo es alcanzar un objetivo y hacerlo con niveles de desempeño excepcionales. Los equipos no son fines en sí mismos, sino los medios para lograr un fin. Por tanto, los equipos de alto desempeño estarán dirigidos por la misión, para ser juzgados finalmente por sus resultados.

Roles claros

Los equipos de alto desempeño también se caracterizan por roles claros como el agua. Cada miembro del equipo tiene claridad sobre su rol particular, al igual que sobre el de los demás miembros del equipo. Los roles también nos permiten diseñar, dividir y

desplegar el trabajo del equipo. Aunque el concepto es convincente y lógico, muchos equipos lo encuentran desafiante para llevarlo a la práctica. Con frecuencia, existe la tendencia a tomar la definición del rol por los extremos o a no llevarla bastante lejos. Sin embargo, cuando se hace correctamente, los miembros del equipo descubren que hacer más efectiva esta combinación y apalancar sus esfuerzos colectivos es clave para lograr resultados sinérgicos.

El ingrediente por sí solo más importante para el éxito de un equipo es una tarea clara, común y cautivante.

Liderazgo aceptado

Los equipos de alto desempeño necesitan un liderazgo claro y competente. Cuando falta ese liderazgo, muchos grupos pierden su camino. Considerando que una tarea común y atractiva podría el ser contribuyente más grande para la efectividad del equipo, un liderazgo de equipo inadecuado puede ser la razón más grande para su ineficiencia. En su sentido más profundo, los equipos son voluntarios. Los equipos no son dirigidos sino que exigen un liderazgo *aceptado* capaz de hacer salir los niveles de compromiso, iniciativa y creatividad que motivan niveles excepcionales de desempeño individual y colectivo

Procesos efectivos

Equipos y procesos van juntos. Muchas profesiones dan por sentado los procesos. A un equipo quirúrgico, de construcción, un cuarteto de cuerdas o un equipo de filmación nunca se le ocurriría iniciar sus tareas sin procesos claramente definidos. En el cuaderno de jugadas de un equipo de fútbol o la partitura de un cuarteto de cuerdas se encuentran trazados claramente sus procesos. Los equipos de negocios también tienen procesos. En lugar de una carrera de avance o interpretar la escena del Acto II, estos procesos podrían incluir resolver problemas, tomar decisiones, presidir una reunión, tramitar reclamaciones de seguros, diseñar productos y cualquier otro camino que tomemos para completar nuestra misión. Es de esperar que cada uno de nosotros tenga un rol específico y claro basado en nuestra función, destrezas y experiencia.

No obstante, en muchos entornos de negocios, resulta frecuente que esos procesos sean inadecuados, estén mal definidos o se pierdan por completo. Los equipos de alto desempeño identifican, mapean y luego dominan sus procesos claves de equipo y de negocios. Constantemente evalúan la efectividad de los procesos clave, preguntando ¿cómo lo estamos haciendo? ¿Qué estamos aprendiendo? ¿Cómo podemos hacerlo mejor?

Relaciones sólidas

Una de las percepciones erróneas más relevantes que encuentro en el mundo de los equipos y el trabajo en equipo es la creencia de que para trabajar y comunicarse de manera efectiva, los miembros del equipo deben ser camaradas cercanos. No es verdad. De hecho, la diversidad de destrezas,

experiencia y conocimientos necesarios para dividir efectiva y creativamente la tarea casi impide contar con altos niveles de amistad, que la mayoría de las veces se basa en intereses comunes.

Hablando de diversidad, encontramos que cuanto más diferentes son los integrantes de un equipo, tanto más inteligente es éste. Un equipo, cuyos miembros observan el mundo a través de las diferentes lentes de función, género, etnia, personalidad, experiencia y perspectiva, tiene una ventaja decidida sobre un grupo más homogéneo. El grupo diverso tendrá la capacidad para rodear los problemas, decisiones y demás temas de equipo con un CI colectivo más brillante. Ellos verán más soluciones y más creativas, si pueden canalizar sinérgicamente sus diferencias en lugar de combatirse.

Debido a que la diversidad ofrece muchas oportunidades de discordia, conflicto y rupturas de comunicación, especialmente entre equipos que deben realizar sus tareas en entornos complejos, a alta velocidad y dinámicos, esas diferencias deben superarse con confianza, aceptación, respeto, cortesía y una dosis liberal de entendimiento

Comunicación excelente

La comunicación es el verdadero medio de la cooperación. Uno de los motivos fundamentales para que las compañías implementen equipos es que las organizaciones basadas en equipos tienen mayor capacidad de respuesta y se mueven más rápido. Un equipo, o la organización a la que pertenece, no se pueden mover más rápido de lo que se comunican. La comunicación clara, rápida y exacta es un punto de referencia de altos niveles de desempeño de equipo. Esos equipos

han dominado el arte de hablar directo, desperdician poco movimiento por malos entendidos y confusión. Las ideas se mueven como el mercurio. El equipo entiende que la comunicación efectiva es clave para pensar en grupo y encontrar sinergia en las soluciones de equipo. Como resultado, enfocan la comunicación con una intención determinada, hablan bastante sobre ello y hacen un gran esfuerzo para mantener un buen nivel y mejorar.

Resumen

Cuando se llega a los equipos, estas seis características son la luz en la botella. Si un equipo hace esto bien, también alcanzará los resultados. Mediante la aplicación efectiva de los principios y las prácticas que estarán separadas el año siguiente, los equipos evitarán muchos de los obstáculos y problemas que descarrilan muchas iniciativas de equipo.

Sin embargo, el enfoque más importante de este libro de iniciativa de “equipo” será garantizar que usted tenga una percepción clara de las cualidades que describen a un equipo de alto desempeño. Nuestro objetivo es darle a conocer las seis características cuando se vayan a conformar equipos de alto desempeño.

En las siguientes semanas miraremos bajo el capó de un equipo de alto desempeño.

Hemos diseñado una serie de seis artículos fáciles de leer, para tratar cada una de las seis características de un equipo. En cada artículo se explorarán con mayor detalle las cualidades clave de esa característica en particular. Además, cada artículo plantea preguntas en las que usted debe pensar antes de iniciar su jornada.

TRIAxia PARTNERS Inc. es una empresa internacional de consultoría especializada en desarrollo organizacional, equipos y liderazgo. Nuestra misión es ayudar a nuestros clientes a constituir organizaciones de alto desempeño que alcanzarán una ventaja competitiva sostenida, brindando un valor del cliente superior, a través de su gente.

Sede principal en Atlanta 1.800.214.3917 www.triaxiapartners.com.

Oficina en Bogotá +1 623 3100 www.teamresources.com.co