

Cómo crear un equipo de alto rendimiento

¿Le ha preguntado usted a sus colaboradores, en alguna ocasión, qué les gustaría ser de mayores? Seguramente se llevaría más de una sorpresa. ¿Por qué? Sencillamente porque, cada vez más, nos incorporamos a puestos de trabajo a causa de una oportunidad que surgió y, claro, tal como está el mercado de trabajo...

Lo cierto es que, a partir de ese momento, la experiencia juega en contra, tanto si se continúa en la empresa como si se decide probar fortuna fuera de ella. Si no me cree, haga la prueba y opte por el puesto de primer bailarín del Bolshoi después de ocho años como Corredor de Seguros.

En realidad no conocemos lo suficiente acerca de nuestros puntos fuertes y débiles. Solemos descubrir qué hacemos bien o mal tarde y tras un penoso proceso de aprendizaje por el método más costoso: el ensayo/error.

Por supuesto, como en casi todo en la vida, solemos tener más éxito en aquello para lo que mejor dotados estamos que, además, suele coincidir con lo que más nos gusta hacer.

Analicémonos. Hay que empezar por preguntarse: ¿En qué soy bueno/a?, ¿qué me gusta hacer y qué sé hacer bien? La sinceridad a la hora de contestar estas preguntas es esencial si no queremos acumular un alto grado de estrés tratando de ser quienes no somos.

La mejor forma de emplear el tiempo propio y el del equipo es reducir las distancias entre las características del puesto y las preferencias personales (o viceversa). ¿Cómo podemos lograrlo? Básicamente de tres formas:

- Cambiando las características de la persona, acercándola al puesto a través de la formación y la motivación (positiva, por supuesto).
- Cambiando las características del puesto, ajustándolo a las de la persona.
- La más radical, sustituyendo a la persona por otra, pero no se trata de eso...

Normalmente, no podemos adaptar totalmente la persona al puesto ni el puesto a la persona, por lo que el mejor resultado suele obtenerse de la combinación de ambas políticas.

A continuación, le presentamos una guía que le permitirá identificar patrones de comportamiento básicos en los componentes de su equipo, con los que podrá determinar qué habilidades y capacidades puede esperar de sus colaboradores en función de sus tendencias y gustos naturales, y aprovecharlas en su ventaja y en la de ellos. Si la usa para determinar quién se encarga de qué, podrá comprobar cómo las cosas salen más fácilmente con el trabajo en equipo.

Con la finalidad de ayudarle a comprender por qué determinadas personas obtienen mejores resultados realizando unas actividades y no otras, hemos determinado ocho funciones básicas que todo equipo necesita, más una novena que actúa como conectora y catalizadora de las otras ocho. Cada persona suele tener una función preferida y dos o tres secundarias en las que se desenvuelve bien, de forma que no es imprescindible que un equipo esté compuesto por nueve o más personas para que funcione adecuadamente.

Algunas consideraciones preliminares:

- Cada persona se aproxima de forma diferente a su puesto.
- Cada puesto requiere una forma diferente de aproximación.
- Todos trabajamos de forma diferente.
- Ninguna forma de trabajar es mejor ni peor, sino en la medida en que es útil para nuestros propósitos y los del equipo.
- En todo equipo es bueno y necesario que todas las funciones estén representadas de forma compensada.

Las nueve funciones que su equipo debería tener bien definidas son las siguientes:

Función de Asesoría: El papel del consejero.

Función de Innovación: El campo del innovador creativo.

Función de Promoción: Explorador y promotor en acción.

Función de Desarrollo: Planificador en marcha, descubridor.

Función de Organización: El método de los organizadores.

Función de Producción: La ejecución de los productores.

Función de Inspección: Todo bajo el control del inspector.

Función de Mantenimiento: Apoyo y soporte al proceso.

Función de Integración: La conexión de todas las funciones.

Función de Asesoría: El papel del consejero.

La información de calidad es básica para tomar decisiones con fundamento. Las personas que la cumplen son especialmente hábiles localizando, extractando y difundiendo información. Buscan en su puesto un sentido de aventura y excitación. Les gusta estar envueltos en la toma de decisiones, aunque más como consejeros que como ejecutores. Podemos identificarlos en personas con buena capacidad para escuchar. Suelen mantener buenas relaciones con el resto de los componentes del equipo porque no imponen su punto de vista a los otros. Frecuentemente son personas muy observadoras y que describen muy bien. En general, se toman su tiempo antes de dar un consejo porque necesitan haber asimilado toda la información procesada. En algunas ocasiones son acusados de no cumplir plazos.

Función de Innovación: El campo del innovador creativo.

Su orientación al futuro les permite desarrollar nuevas ideas e identificar en qué pueden ser empleadas con éxito. En muchas organizaciones no tienen muy buena prensa porque cuestionan continuamente el *status quo* y se niegan a repetir el pasado. Están dotados de una visión panorámica gracias a la cual pueden diseñar el futuro. Cuando se encuentran en pleno proceso de creación pueden parecer ausentes y con poca perspectiva y visión de conjunto. Suelen ser muy independientes y tendentes a probar sus ideas sin atenerse a procedimientos y reglas establecidas por lo que es bueno aislarlos del entorno de producción, con el que pueden interferir. En ocasiones les cuesta dirigir a otros, por lo que necesitan trabajar sus habilidades directivas. Aunque ser innovador no es siempre

un requisito exigible en un directivo, es muy recomendable que tenga cerca alguna persona con estas características.

Función de Promoción: Explorador y promotor en acción.

Un equipo no vive sólo de hacer un buen trabajo. En muchas ocasiones es necesaria una persona que lo venda en el exterior y divulgue el mensaje. ¿Quién está más dotado para realizar esta función? Personas que comuniquen bien y disfruten reuniéndose con otros profesionales y organizaciones y que, además, tengan la capacidad de recabar recursos, contactos e ideas. Tienen capacidad de persuasión y saben hacer atractiva cualquier nueva idea y defenderla. Están dotados para el pensamiento abstracto y conceptual y encuentran caminos donde otros sólo ven maleza. Cambian de opinión con frecuencia incluso aunque no se hayan alterado las condiciones iniciales. Suelen emplear más tiempo fuera que dentro del equipo y en algunas ocasiones son acusados de no entrar en el detalle. Es fundamental contar con sus relaciones, influencia, persuasión, capacidad de venta y promoción.

Función de Desarrollo: Planificador en marcha, descubridor.

Ningún equipo puede funcionar sin personas que identifiquen cómo las ideas pueden funcionar en la práctica. Para cubrir este puesto es necesario contar con una persona que sea capaz de adoptar una idea generada por otro, darle forma y asesorar sobre su viabilidad práctica. Un requisito básico es ser capaz de pasar del nivel conceptual al nivel práctico y tener siempre en cuenta la relación coste/beneficio. Suelen ser sociables y estar deseosos de probar una idea en la práctica. Les gusta organizar actividades y darles forma, aunque, una vez puestas en marcha, pierden rápidamente el interés.

Función de Organización: El método de los organizadores.

Ha llegado el momento de implementar y pasar a la acción. Aquellos con capacidad para concentrarse en un objeto asegurándose de que se ejecuta el proceso y cada tarea se realiza según el plan trazado serán las piezas claves en esta fase. Deberán tener dotes para organizar, establecer sistemas, diseñar procedimientos, asignar cargas de trabajo y asegurar que el proceso puede funcionar. No hay obstáculo que no puedan saltar ni dificultad que no puedan superar. No soportan lo que está fuera de programa aunque una crisis de vez en cuando no viene mal. No admiten un no por respuesta, suelen parecer impacientes y dejan en segundo lugar los sentimientos y aspectos personales de la vida de la empresa.

Función de Producción: La ejecución de los productores.

Puede haber tareas que sea necesario repetir una y otra vez con la finalidad de producir. Para ello se hacen necesarias personas con gusto por el trabajo bien hecho en sí mismo, incluso aunque éste pueda resultar monótono y aburrido. Suelen ser personas muy prácticas, que se orientan a los materiales y al servicio. Se trata de perfeccionistas que prefieren terminar totalmente una tarea antes de comenzar otra. Detestan las interrupciones y los cambios rápidos. Son puntillosos.

Nunca encuentran el trabajo aburrido por repetitivo que sea. Por el contrario, para ellos producir regularmente conforme al plan y las pautas establecidas es un valor.

Función de Inspección: Todo bajo el control del inspector.

Hace falta controlar que el trabajo sea realizado correctamente. En todos los procesos es necesaria una figura analítica, reflexiva y detallista que pueda concentrarse durante largos periodos de tiempo en la realización de un trabajo preciso y detallado. En la parte productiva de la organización suelen ocuparse de lo relacionado con la calidad y el control. Además, son útiles informando al resto de componentes del equipo del estado en que se encuentra cada acción.

Pueden parecer inflexibles y aferrados a sus ideas preconcebidas. En especial, suelen tener fricciones con los exploradores que los acusan de falta de visión general. Necesitan tiempo para pensar y procesar información. Hacen suyo un lema vital: *“Mide dos veces y corta sólo una”*.

Función de Mantenimiento: Apoyo y soporte al proceso.

Ofrece soporte al resto de funciones. Su misión es engrasar los engranajes que hacen funcionar al equipo. Suelen ser buenos negociadores cuando tienen confianza y apoyan fervientemente a aquellos con los que comparten valores. Tienen convicciones fuertes y un gran sentido de contribución a la organización, armonía y cooperación. Aceptan suya la responsabilidad de consolidar y garantizar que todo esté en orden, por lo que no son especialmente amigos de los cambios que no parecen completamente necesarios. Suelen rehuir la confrontación directa y saben escuchar y hacer suyos los motivos de otros. La función de mantenimiento va más allá de lo puramente mecánico o físico, entrando de lleno en los valores e identidad de la organización.

Función de Integración: La conexión de todas las funciones.

Puede venir de cualquiera de los otros perfiles. Conecta y coordina los esfuerzos del resto de componentes del equipo. Quienes la ejercen tienen buena visión de las habilidades y capacidades de los otros y, aunque tomen decisiones basadas en el puro sentido común y en los datos, tratan de implementarlas tomando en consideración las ideas y valores de los demás. En muchas ocasiones esta función y la persona o personas que la encarnan pueden suponer la diferencia entre un equipo eficaz y otro ineficaz. Estas personas tienen la habilidad de transformar grupos de personas en equipos. Consiguen que todos sepan cuáles son los objetivos y hacen ver a cada puesto la importancia de su contribución al resultado final. Suele pensarse que debería ser el jefe del equipo quien asumiera esta función, pero podría perfectamente tratarse de otro miembro del equipo. En realidad, todos deberían emplear una parte de su tiempo y esfuerzos en esta tarea.

¿Por qué fallan muchos equipos?

Un ejercicio práctico

Consejos para ser un buen integrador

Algunas claves de los equipos de alto rendimiento

¿Por qué fallan muchos equipos?

1. Algunos directores de equipo tienden a rodearse de colaboradores demasiado parecidos a ellos mismos...
2. ... a resultas de lo cual, muchos equipos están descompensados, con demasiados componentes coincidiendo en algunas funciones mientras en otras hay carencias importantes.
3. En muchas ocasiones la falta de conocimiento de los perfiles profesionales motiva una asignación incorrecta de tareas y responsabilidades.
4. Los profesionales que trabajan en equipos descompensados suelen sentir que sus talentos y habilidades personales no son aprovechados al máximo con la consiguiente frustración y desmotivación.

El resultado siempre es el mismo: un grupo de personas que se afana en trabajar y produce unos resultados insuficientes.

La función del directivo es repartir de forma óptima el trabajo que es preciso realizar, en base a las capacidades y habilidades de los miembros del equipo.

Un ejercicio práctico:

Sitúe en columna las nueve funciones. A su derecha puntúe cada función en base a sus preferencias, habilidades y gustos personales. Después, anote el porcentaje de tiempo semanal que emplea desempeñando cada una de las nueve funciones.

Este sencillo ejercicio le permitirá visualizar en qué medida su puesto se ajusta a sus preferencias.

Consejos para ser un buen integrador:

1. Escuche antes de decidir.
2. Mantenga informado a su equipo.
3. Esté disponible para su equipo y receptivo a sus problemas.
4. Desarrolle un equipo con una relación equilibrada entre consejeros, organizadores, controladores y exploradores.
5. Organice la estructura y asigne tareas en función de los perfiles personales y profesionales.
6. Promocione el respeto y el entendimiento en el seno del equipo.
7. Delegue toda tarea que no tenga necesidad de realizar usted mismo.
8. Sea un ejemplo y ponga alto el listón de estándares de calidad.
9. Establezca objetivos alcanzables y motive a su equipo a conseguirlos.
10. Coordine y represente a todos los miembros de su equipo.
11. Integre al equipo en la resolución de los problemas más importantes.

Algunas claves de los equipos de alto rendimiento:

Los equipos de alto rendimiento:

- 1.** Cuentan con una persona que actúa como integrador o catalizador. En algunos equipos es el jefe de equipo, aunque no es un requisito esencial.
- 2.** Definen objetivos ambiciosos y los cumplen sistemáticamente. La definición de objetivos ambiciosos pero alcanzables es un factor de motivación clave.
- 3.** Los componentes del equipo tienen un sentimiento de logro y satisfacción, comparten un sentido de grupo y colaboración y sienten un respeto natural por el jefe de equipo que nace del ejemplo...
- 4.** ... porque el jefe del equipo de alto rendimiento siempre predica con el ejemplo (o al menos, casi siempre).
- 5.** Existe un equilibrio y una armonía entre los papeles que cada miembro desempeña en función de sus habilidades naturales.
- 6.** Tienen un alto grado de autonomía y cada miembro puede organizarse por sí mismo.
- 7.** Aprenden fácilmente de sus errores.
- 8.** Se orientan al cliente.
- 9.** Tienen una gran capacidad para la resolución de problemas gracias a la realización de reuniones eficaces, en las que sus miembros tratan de aportar ideas útiles en vez de ganar puntos.
- 10.** Los miembros están motivados y orientados a la acción.