

Equipos de alto rendimiento

*"No es lo que no sabes lo que te mete en líos,
es lo que das por cierto y no lo es." Mark Twain*

Cada día entran en las organizaciones proyectos transversales en los que deben participar diferentes áreas. La mayoría de estos proyectos no sólo deben compaginarse con el día a día de las funciones asignadas, sino que además tienen un *dead line* inmediato. Es el momento de crear un equipo multidisciplinar, seleccionar a sus miembros, y confiar, hasta rezar, para que sea un equipo de alto rendimiento, es decir, un equipo de verdad, surgido por generación espontánea e inspiración divina que consiga el éxito. ¿Esto funcionará? Definitivamente no. Pero no deja de ocurrir en compañías, grandes y pequeñas, con procesos y metodologías muy bien definidos.

Actualmente, llamamos equipos a grupos humanos que se improvisan. Los grupos que se forman improvisadamente son clanes o bandas, no equipos. Define Juan Carlos Cubeiro, socio director de Eurotalent, al equipo 'clan' como aquél en el que uno manda y el resto obedece. También está el equipo 'tuna' o 'banda' donde uno toca la pandereta y el resto baila al unísono.

Los verdaderos equipos de alto rendimiento obtienen poderosas sinergias. Un equipo de alto rendimiento tiene que tener una visión, misión y valores comunes, diversidad, reglas de compromiso establecidas, objetivos y planes de acción delimitados (es decir, saber a qué se comprometen y en qué fechas). Los equipos son lo que realmente marcan la diferencia en las compañías.

Un proyecto transversal implica notable esfuerzo y poco tiempo y es difícil lograr el éxito si ni tan sólo se ha trabajado en una visión compartida, ni se ha asignado un líder.

¿Pero quién lidera?

El liderazgo es en un 90 % pura inteligencia emocional. No hay líder sin equipo ni equipo sin líder. Así que al crear el equipo es mejor que sus miembros decidan quién es su propio líder que no la organización. Un líder no tiene porque ser el 'jefe' impuesto. El jefe o director posee la autoridad que le ha conferido la empresa, pero el líder tiene el poder que le ha otorgado el propio equipo.

El líder tiene que ser capaz de aclarar las expectativas al equipo, mostrar confianza y dar ejemplo, dar autonomía y contribuir en el proyecto, animar a probar, a crear e innovar, practicar el reconocimiento, aprender de los errores, celebrar los éxitos, agradecer, difundir las mejores prácticas y fomentar el orgullo de pertenencia a ese grupo y, en definitiva, a esa organización. El talento es la suma de la aptitud, el compromiso (actitud) y la capacidad de acción. Y el líder se forja, no creamos que es algo innato.

Ningún equipo improvisado

Al crear un equipo de alto rendimiento podemos seguir 4 pasos:

1. **Selección de los miembros.**
La persona que llega con el proyecto entre las manos debe consultar a los jefes de área para que asignen a ese proyecto a los miembros más idóneos bien por su perfil, el del proyecto e incluso el volumen de trabajo. La diversidad ha de ser siempre una oportunidad no una amenaza. Un equipo diverso, con personalidades complementarias, puede resultar de alto rendimiento. Los miembros del nuevo equipo deben reportar a sus responsables sobre el proyecto en curso.
2. **Marcar los objetivos.**
¿Conocen todos los miembros

de ese equipo los pros y los contras? ¿Los beneficios que reportará ese proyecto a la organización? ¿Cómo contribuirán con su trabajo y esfuerzo al resultado global? ¿Saben que hay que hacerlo en un tiempo récord para triunfar, priorizando ese proyecto al resto de sus tareas cotidianas? Si no se conocen los objetivos, no se conoce el camino, ni se llega a la meta. La transparencia es clave y sólo así se trabaja con confianza. Juan Carlos Cubeiro dice: *“la confianza no se improvisa; se ha de construir. Genera desconfianza incumplir promesas, desatender a los detalles, mostrar desinterés, faltar a la verdad y dar bandazos sin explicación.”*

3. **Identificar al líder.** Un buen líder fideliza el talento y genera emociones positivas. El líder del equipo no tiene que autoasignarse por su mayor conocimiento sobre el proyecto, ni ser el que más chilla o el más arrogante, ni el más voluntarioso que trabajará más horas que los demás y a todo dirá que sí. Los propios miembros del equipo tienen que identificar al líder y otorgarle el ‘poder’. Éste, por su parte, debe encauzar las reuniones, controlar los tiempos y asignar las tareas a

realizar por cada miembro. Si no se establece un líder hay caos y conflicto, nadie quiere que le mande nadie más allá del director que ya le ha impuesto la organización. El líder tiene que velar por la no 'improvisación' o 'eternización' de reuniones. Una reunión de más de una hora pierde su efectividad. Asimismo una reunión impuntual falta al respeto y merma la confianza del equipo. El entorno (la cultura y el clima) también es clave para el trabajo del líder: nadie motiva a nadie, la motivación se lleva dentro, como mucho, el líder debe lanzar estímulos que, si caen en terreno apropiado, provocarán esa motivación del equipo.

4. **Pasar a la acción.** No olvidemos que dentro de la acción y ligada a la convicción está la compulsión, entendida

como el control del líder de todo el proceso. Si cada miembro de este equipo conoce sus funciones, objetivos a conseguir, el tiempo para realizar la acción y hay un feed back, al final la orquesta tocará una única pieza afinada y podrá luchar por el éxito del proyecto que traerá otros proyectos con la mejor promoción que es siempre el boca a oreja.

En conclusión, un equipo de alto rendimiento no nace por generación espontánea, la esquizofrenia organizacional hace que nos olvidemos de los procesos y nos angustiamos con los tiempos. Trabajar en base al liderazgo aumenta la motivación, el compañerismo y, finalmente, los resultados.

María José Cayuela
Directora de DcorporateCom
Presidenta de la Comisión Junior de AED