

EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

- Disposición y Habilidad para Cooperar-

En algunos casos difíciles, esto significa separar personas impresionantes, candidatos a Trofeo Heisman (para utilizar una expresión del fútbol americano,) ya que si bien no bloquean a otros tampoco juegan como parte del equipo. Su efecto debilitante en el equipo supera los beneficios de su talento individual....

—Jack Welch, The GE Way

Es importante tener claro que el trabajo en equipo es cooperación a su más alto nivel y que altos niveles de cooperación producen resultados. La cooperación no aparece y desaparece sino que puede entenderse como un continuo que ocurre a distintos niveles (Figura 1).

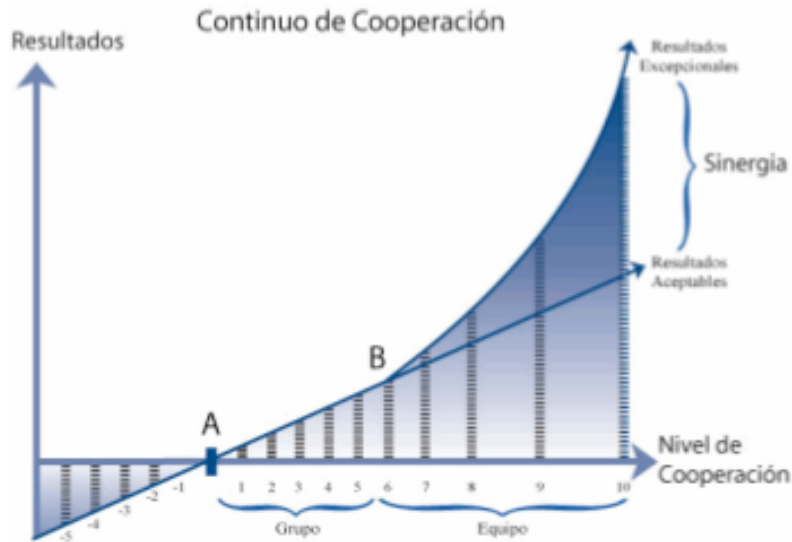


Figura 1

En uno de los extremos encontramos niveles negativos de cooperación. A medida que nos movemos hacia la derecha en el continuo, lo primero que encontramos son niveles de cooperación bajos. Si nos seguimos moviendo de izquierda a derecha el nivel de cooperación aumenta y cuando esto sucede, también los resultados aumentan. En un punto de este continuo comenzamos a ver resultados sinérgicos (Punto B) y es en este punto donde el grupo se convierte en un verdadero equipo.

Al entender a la cooperación como un concepto relativo, podemos apreciar la dinámica entre cada uno de los miembros del equipo y el propio equipo. Un equipo es un grupo de personas que por lo general están dispersas en distintos puntos del continuo. El lugar donde cada uno de los miembros está en el continuo es su decisión personal. Cada vez que un miembro del equipo se mueve un poco hacia la derecha, aumenta su nivel de cooperación, tiene un efecto claro sobre el resto del equipo y hace que éste se mueva hacia la derecha también.

Como podemos ver en la Figura 1 el potencial para tener niveles negativos de cooperación también existe (Punto A). Todos hemos visto o experimentado situaciones en las que el fruto de la cooperación ha sido menor al esperado porque el equipo no posee las destrezas necesarias para cooperar o porque se embarcan en una competencia inapropiada o riña interna. Por lo general, cuando esto ocurre, concluimos que preferimos trabajar solos.

Para tener una mejor idea sobre la cooperación, la dividiremos en dos componentes: Disposición y Habilidad.

La Disposición para cooperar es primer paso en cualquier esfuerzo de hacer equipo. Si los miembros del equipo no tienen una respuesta satisfactoria a la pregunta “¿Por qué debemos cooperar?”, posiblemente no lo hagan. Una respuesta clara a esta pregunta básica es fundamental para el desarrollo del esfuerzo necesario para alcanzar resultados excepcionales.

La Habilidad es la segunda dimensión de la cooperación. Aquí no nos referimos a la experticia técnica o funcional de los miembros del equipo, sino a la habilidad del grupo de combinar esas destrezas a través de un proceso de equipo que le permita alcanzar las tareas. Este proceso incluye la habilidad para poner en marcha los talentos, destrezas y experiencia de los miembros en varios procesos de

equipo como lo son el establecimiento de metas, solución de problemas, toma de decisiones y solución de conflictos.

Cuando entendemos que tanto la Habilidad como la Disposición forman parte de la cooperación, podemos construir un modelo de desarrollo de equipos (Figura 2). El eje vertical representa la disposición, el horizontal representa la habilidad. Teóricamente, estas dos dimensiones serían independientes. Todos podemos recordar situaciones donde un grupo de personas tienen una excelente actitud (disposición) para cooperar pero carecen de las destrezas necesarias para ponerla en práctica. Por ejemplo: una nueva obra de teatro en Broadway en sus primeros días de ensayo.

De la misma manera, hay situaciones en las que las personas tienen la habilidad para cooperar y no tienen la disposición de hacerlo a causa de su espíritu competitivo o la falta de compromiso con la dirección del equipo.

Los equipos no se forman, se construyen. El desarrollo de equipos ocurre solo a medida que el equipo se muestra más dispuesto a cooperar y con más habilidad para hacerlo. Al revisar los resultados del Perfil de Equipo® y responder las preguntas de discusión, haga su mejor esfuerzo por sentar las bases que le permitan construir un equipo de alto desempeño.

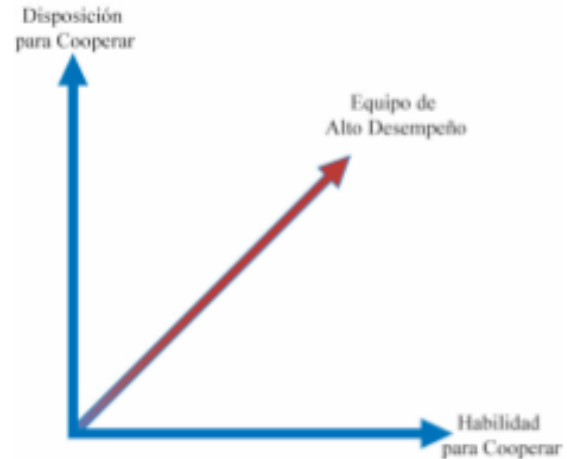


Figure 2

La Disposición para cooperar está directamente relacionada con la motivación. Los ejemplos incluyen el compromiso con las metas del equipo, energía, creatividad, disposición de someter mis logros individuales a las necesidades del equipo e iniciativa para ayudar a otros.

La Habilidad para cooperar está directamente relacionada con la habilidad de lograr tareas a partir de “organizarnos como equipo”. Los ejemplos incluyen el establecimiento de metas, comunicación, toma de decisiones y solución de problemas.

Etapas del desarrollo de equipos

Estas etapas sugieren solo categorías generales. En la realidad, un grupo puede presentar características de una o más etapas. Estas categorías son solo una guía para evaluar el desempeño actual de su grupo.

1. Grupo Básico: Centrado en la persona

La característica primordial de un grupo (a diferencia de un equipo) es que los resultados o logros son acumulativos (aritméticos). Cada persona agrega una unidad más de producción (el mismo volumen de producción que podría tener el individuo solo). Tanto el nivel de disposición como el grado de habilidad para cooperar son relativamente bajos; es lo mínimo necesario para mantener al grupo unido.

2. Estrellas Individuales: Centrados en sí mismos.

En este grupo se observa un alto nivel de habilidad para cooperar. Sus miembros saben cómo hacerlo, sin embargo, no hay una disposición de sacrificar metas, intereses y necesidades individuales por el resultado colectivo. Los individuos son competentes pero sus capacidades están obstaculizadas por actitudes de rivalidad y desconfianza entre ellos.

3. Equipo Adolescente: Centrado en los miembros.

En esta etapa se da el primer paso hacia el trabajo en equipo. El énfasis está en conocer a los otros miembros del equipo: sus fortalezas, debilidades y sus contribuciones únicas al equipo. El proceso de compartir este conocimiento aumenta la confianza, así como la disposición a someter los intereses

personales en aras de buscar mayores niveles de eficiencia a través de los equipos.

4. Equipo en Aprendizaje: Centrado en procesos.

Por lo general, esta es la segunda etapa del desarrollo de un equipo. Los miembros del equipo han llegado a conocerse bien y esto genera confianza mutua y una buena disposición, a tal punto, que se comienzan a tratar y a compartir abiertamente las habilidades, destrezas y procesos; y a evaluar maneras más efectivas para cooperar.

5. Equipo de Alto Desempeño: Centrado en el propósito.

Este equipo disfruta de un excelente equilibrio entre las personas y las tareas, entre la iniciativa individual y la colaboración, entre la división clara de responsabilidades y la dedicación a la tarea total. La flexibilidad, adaptabilidad y capacidad de reaccionar adecuadamente caracterizan a este equipo, cuyos resultados son excepcionales.

6. Multitud Confusa: Alto grado relativo de disposición, bajo grado de destreza

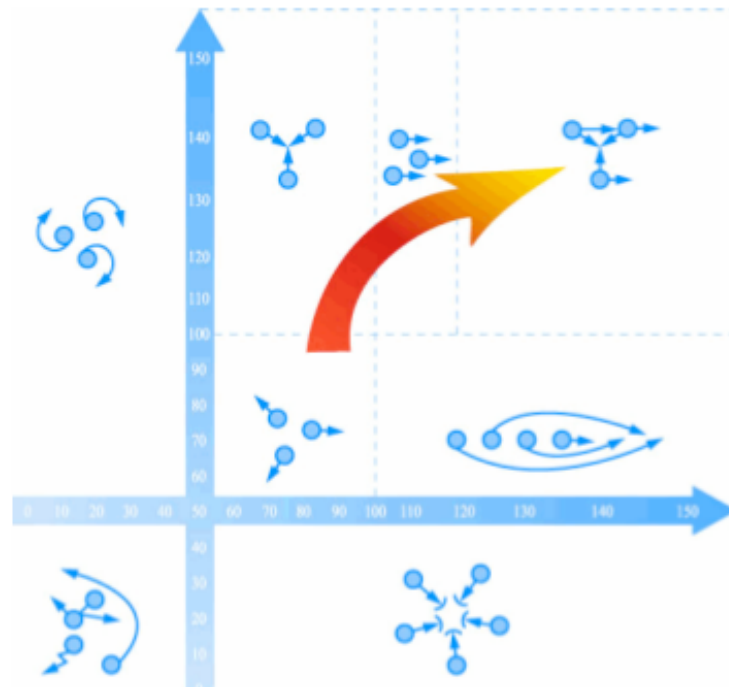
Aquí el problema básico es de falta de habilidad. A pesar de las motivaciones positivas, sus miembros chocan constantemente entre sí y dan vueltas en círculos en un esfuerzo inútil por cooperar. En resumen, se logra menos aquí que si los miembros trabajasen de manera individual.

7. Grupo Beligerante: Baja disposición, alto grado relativo de habilidad.

La rivalidad sumada a la desconfianza produce hostilidad y un ambiente altamente competitivo. Esto conduce inevitablemente a un grupo de personas interdependientes que actúan en forma dependiente.

8. Masa Descontrolada: Baja disposición, baja habilidad.

Esta situación oscila entre el caos y la anarquía. No saben cómo trabajar juntos ni quieren aprender. Recomendamos la eliminación inmediata de este grupo.



Cómo aumentar la efectividad del equipo

Para aumentar la efectividad del un equipo es primordial saber por dónde empezar. El trabajo en equipo y la cooperación son el resultado del conocimiento, la habilidad y el compromiso. Es necesario progresar en los tres aspectos y bajo un orden de prioridades.

1. Compromiso

La cooperación es una elección, un trabajo difícil y en muchos casos, arriesgado, si se confía en otros con la esperanza de que juntos logren más que de manera individual. Tal y como se puede observar en la figura 3, el crecimiento de la efectividad a menudo comienza por el aumento en la disposición para aumentar la habilidad posteriormente y así permitir que el equipo se mueva hacia la derecha.

En un equipo los individuos deciden cooperar o no. La clave para desarrollar el compromiso son los niveles de motivación necesarios para superar las dificultades es una respuesta satisfactoria a la pregunta “¿Por qué debemos hacer equipo y cooperar?”.

Su equipo debe entender claramente el objetivo que se persigue y debe considerar que el objetivo es relevante, significativo y alcanzable. Solo en ese momento existirá el nivel de compromiso o motivación necesario para aprovechar los impulsos e intereses individuales y transformarlos en un esfuerzo de cooperación cohesivo.

2. Conocimiento

Un equipo es como una máquina, y para la mayoría de nosotros, el conocimiento de lo que la hace funcionar es similar a nuestra comprensión de lo que hay debajo del capó de un automóvil. Si nos ponemos a observar, nos encontramos con una mezcla incomprensible de partes, piezas, tubos y cables.

A fin de formar un equipo efectivo, poner a funcionar uno que no funciona o arrancar uno que está parado, tenemos que entender lo que hay debajo del capó.
¿Cuáles son las

características de un equipo efectivo? ¿Cómo se complementan sus miembros? ¿Cuáles son sus roles respectivos?.

3. Desarrollo de habilidades

La simple comprensión de estos conceptos no basta, debemos convertirnos en mecánicos diestros en la dinámica de equipos, lo cual requiere mucha práctica y tiempo.

El mejoramiento continuo es la obsesión de los equipos de alto desempeño. La superación continua es gran parte del funcionamiento de la calidad total. Su premisa básica es que siempre se pueden hacer las cosas un poco mejor. Esto nos lleva al concepto de “ganancias de proceso” al trabajar en equipo.

Por ejemplo, un equipo de fútbol practica sus jugadas hasta que las jugadas se ejecutan constantemente con precisión y eficacia. Los jugadores se esmeran por minimizar las “jugadas fallidas”. Las jugadas de un equipo gerencial podrían ser: tomar decisiones, reunirse, resolver problemas y otras. Estos procesos, al igual que los de un equipo de fútbol, requieren planificación y práctica hasta que el equipo gerencial los ejecute sin fallas.

Los equipos de alto desempeño deben estar conscientes de que hay posibles ventajas y desventajas en el proceso de trabajar juntos. Después de una reunión, después de tomar una decisión importante, después de cualquier proceso que realicen con regularidad, háganse preguntas importantes: ¿cómo nos fue? ¿qué hicimos / hemos hecho bien? ¿qué hemos hecho mal? ¿qué no está agregando valor (que debemos dejar de hacer)? ¿qué cosas nuevas debemos empezar a hacer?

Es como el equipo de fútbol cuando analiza la grabación del partido del día anterior, revisa sus errores y define los focos de trabajo para la siguiente semana.

¿Cómo podría hacerlo su equipo para mejorar y elevar sus niveles de disposición y habilidad para cooperar?

TRIXIA 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.trixiapartners.com.
Oficina en Bogotá: (+57) (1) 601 7191 www.tri-latam.com