

Los Equipos de Alto Desempeño, una aspiración y desafío *para las organizaciones*



Patricio Campos. Director de Carreras
Escuela de Administración y Negocios
Duoc UC – Magíster en Dirección de
Personas y Organizaciones.

En el último tiempo, y producto de una serie de factores propios de la economía y su impacto en el mundo laboral, las organizaciones han debido realizar particulares esfuerzos para asegurar las dotaciones requeridas, tanto en volumen como características.

Satisfacer esta necesidad, resulta especialmente estratégico debido a que prácticamente en todas las cadenas que forman parte del ciclo de procesos de una empresa, la tendencia es hacia un continuo de logros, metas e indicadores que permitan, por una parte aumentar su fuerza competitiva y por otra, alcanzar sellos diferenciadores que la distingan de sus respectivas competencias. Se pretende que la empresa y sus

productos sean recordados, preferidos y reconocidos. Esta última condición, es la que permite pensar en fidelización y por tanto asegurar un adecuado desarrollo de la empresa.

En este escenario, las posibilidades de margen de error, disminuyen y comenzamos concretamente a hablar de precisión y eficiencia más que como un anhelo, como un requisito exigible.

Este particular cambio de eje, que está impactando fuertemente en las distintas áreas funcionales de las organizaciones y cuya máxima visibilidad se aprecia más bien en los ámbitos financieros y comerciales, las cadenas logísticas y las áreas de ventas y servicio; no deja exenta al Área de Personas. Más aún, existe coincidencia que es allí donde se juega el éxito de este propósito, pues son las personas quienes dan vida a los sistemas y finalmente quienes mediante la comprensión e interpretación de sus lógicas, pueden no solo desarrollarlos, sino que permanentemente ofrecer oportunidades para su optimización.

Ahora bien, para que estas personas efectivamente comprendan su verdadero rol, más que ejecutor, “estratégico”; deben existir ciertas condiciones esenciales en torno a su trabajo, que van desde cómo se realizan los procesos de búsqueda y selección de personal en la organización, hasta cómo se evalúa e incentiva a los colaboradores para que realicen sus mayores aportes.

Un colaborador no trabaja solo, ni con una máquina o un software, ni con un proceso; un colaborador trabaja en un “ambiente”, que por cierto posee todos estos elementos, pero que no se agota en uno particularmente.

La cadena de trabajo y las especiales condiciones de competitividad, obligan a cada persona a enlazar su aporte con el de otros y esta verdadera red es la que permite, denominar a las empresas “organizaciones”.

Pero, ¿qué hace que nos cueste tanto organizarnos o funcionar como equipo...?

Cuando un grupo de personas decide o es designado por otros para la realización de un determinado trabajo, asume o al menos debiera hacerlo, si quiere alcanzar el umbral de sus logros y aspirar a la categoría de equipo de alto desempeño; la postergación de sus visiones exclusivas y particulares, promoviendo espacios de apertura y confianza para que todos los integrantes sean capaces de proponer elementos que constituyan la visión de equipo. Es decir, cada colaborador debiese favorecer el planteamiento de otro, y en conjunto extraer lo que podríamos denominar la mirada común sobre el encargo. Por supuesto esta mirada común debe estar ampliamente respaldada y en concordancia con la misión, visión, propósitos y estrategias de la empresa.

La confianza es quizás el factor más decisivo a la hora de diferenciar a los grupos, de los equipos y a estos últimos de los “equipos de alto desempeño”. Esta confianza, es el resultado de una serie de concepciones, formulaciones y en definitiva, buenas prácticas que muchos de nosotros, hemos sustentado a partir de la realización de nuestro propio trabajo.

El estar abiertos al error y efectivamente traducirlo en material de análisis para aprendizajes valiosos. El escuchar de verdad las ideas que pretenden mejorar nuestra cadena. El saber exponer oportunamente que uno no está de acuerdo, o pedir disculpas por un trabajo mal realizado o no entregado a tiempo, antes que defender el incumplimiento o argumentar en defensa de la falta de eficiencia; permite acelerar los tiempos de respuestas de nuestra organización y lo que es mejor aún, promueve la instauración de un clima especialmente propicio para generar y proponer,

pero también para disentir y contra argumentar, según corresponda; evaluando permanentemente oportunidades de *crecimiento* para nuestra empresa.

Un equipo de alto desempeño, respeta a cada uno de sus miembros, pues ve en ellos la oportunidad de hacerlo mejor y comprende que ninguno de los colaboradores es en sí la solución a los problemas que día a día nos presenta nuestro trabajo.

Este respeto se expresa de muchos modos, pero particularmente relevantes, resultan ser, el evitar referirse negativamente al trabajo de alguno de mis compañeros, el saber escuchar de manera activa e interesada lo que plantean los demás y por supuesto permitir estar o no de acuerdo con lo que se decide, sin necesariamente que esta postura tenga implicancias más o menos favorables, dependiendo de lo “opinado”.

Como vemos, más allá de grandes teorías y estudios acerca de las organizaciones, logros tan importantes como trabajar más y mejor, dependen principalmente de cambios internos, en que nuestra voluntad y convicción de que somos “parte” y no “todo”, marcan definitivamente la diferencia.