

¿Cómo definir a los equipos de alto desempeño?

Pía Cordero Mattei
Magíster en Psicología de las Organizaciones
Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez

Actualmente el tema de los Equipos de Alto Desempeño (EAD) se ha posicionado dentro del mundo de los negocios, de los deportes y de las organizaciones. En cualquier compañía donde existan grupos de trabajo que pretendan alcanzar resultados notables dentro de un mundo cada vez más competitivo y cambiante, la preocupación por el alto desempeño está extendida. Se constata que estos grupos de trabajo logran resultados sobresalientes y que se destacan por sobre el resto de los equipos, desafortunadamente los más extendidos, los de medio y bajo desempeño. Por lo tanto, en esencia y desde la investigación de Losada que dio sustancia y fundamento a los equipos de alto desempeño, un EAD es considerado como tal por sus marcadores de resultados e indicadores de salida de procesos.

Ello nos remite a variables de salida, outputs de resultados. La inquietud es revelar cómo se da el alto desempeño, cuáles son las dinámicas de interacción y coordinación que operan como los impulsores y gestores del alto desempeño. Entonces, ¿qué es un EAD en realidad? Pareciera ser un simplismo considerar que EAD sea cualquier grupo que logre sus metas, las sobrepase o que cumpla con lo que se esperaba de ellos. Entender así un EAD es enfocarse sólo en el resultado. Resultados que son evidentes, tangibles, fáciles de cuantificar, se reflejan en resultados financieros o en triunfos en ámbito deportivo, por ejemplo.

En las compañías, un equipo sobresaliente que cumpla los objetivos y que incluso supere las metas, pero donde se constate que entre los miembros del equipo hay desconfianza, donde estén expuestos constantemente a situaciones límites que les generen estrés destructivo (burnout), donde no haya una dinámica grupal satisfactoria ni espíritu de equipo ni compromiso, donde el espacio emocional esté marcado por la negatividad, la autorreferencia y la competitividad individualista como principal motivación, donde cada uno realice sus funciones sin contar con la ayuda del resto, donde no se asuman las responsabilidades de las acciones en lo individual o colectivo, no es un EAD. Si bien el alto desempeño se mide en los resultados, éste se genera en los procesos humanos intangibles, los personales y los de coordinación relacional.

¿Qué pasa con los factores humanos?, ¿cómo se dan en los EAD? Si logramos consolidar estos factores como relevantes dentro del equipo, podríamos tener un “diagnostico” de los resultados que obtendrán. Seríamos capaces de establecer ciertas distinciones para lograr el buen desempeño. Tales distinciones podrían trabajarse por separado, según los requerimientos del equipo para guiarlos a la obtención de sus metas. Al considerar los factores humanos como condiciones organizacionales basales

para facilitar el alto desempeño, avanzamos un paso gigantesco. Muchos ejecutivos ven los equipos como máquinas de producir resultados, donde implícitamente está el modelo mecanicista de causa-efecto, cuando la investigación de Losada muestra que la dinámica de los EAD deriva de la complejidad. Dicho así, se podrá querer el alto desempeño, pero si no se ofrecen ni facilitan condiciones organizacionales para desplegar la complejidad y aceptar el aparente desorden inicial del complexor, y se opera desde la lógica "lo pido, tiene que ocurrir", el alto desempeño no emergerá jamás.

Vamos mucho más allá de las competencias técnicas, que se asume ya están presentes en los miembros del equipo. Aquí consideramos las competencias relacionales y las competencias del sí mismo, las realmente diferenciadoras, pues desde ellas surge el espacio emocional expansivo que es el terreno fértil y el caldo de cultivo para el alto desempeño.

Así, podríamos entender a los EAD como equipos donde sus integrantes sienten que la emocionalidad a la base es la confianza, donde los roles y tareas están distribuidas pero son flexibles, donde los roles pueden ir cambiando según las capacidades y talentos de cada integrante, donde está considerado el espacio para que esta coordinación de talentos ocurra, como también la coordinación de las acciones. Se considera como un valor esencial el compromiso, que les permita sentirse involucrados con esa meta u objetivo común que todos comparten y tienen clara. Donde la comunicación sea fluida y teñida de positividad, y que abra paso a la expresión respetuosa de opiniones y visiones, que les permite discutir, desarrollar ideas y la capacidad de escucha como catalizador esencial. Donde los integrantes creen los espacios para aprender, crear e innovar. Donde el líder formal sea un facilitador de estos espacios.

Todos estos factores están en los elementos del proceso relacional del equipo, previo a los resultados que es lo que se evalúa luego de finalizado el trabajo. Entonces ¿qué tiene que ocurrir dentro de este proceso para que un equipo logre un desempeño sobresaliente?, ¿cómo se coordinan todos estos factores que llevan a esos resultados extraordinarios? No son preguntas fáciles de responder. Varios autores han propuesto teorías, sin embargo, ninguna de ellas responde claramente a estas preguntas. Es decir, ¿podemos tomar a un equipo cualquiera y convertirlo en uno de alto desempeño? Aún no podemos dilucidar con nitidez y comprobación qué es lo que ocurre en ese proceso, en la coordinación de acciones, más, todo lo dicho hasta aquí, deriva de las investigaciones realizadas, de la observación de casos de alto desempeño y de la experiencia sentida de ejecutivos, consultores y académicos. Se intuye que está por emerger un modelo que dé cuenta de la dinámica y las etapas del proceso del EAD. Estamos trabajando por contribuir a su surgimiento y lo estamos esperando.