

Tendencias en Psicología Contemporánea

"Reflexiones acerca de los Equipos de Alto Desempeño"

**Editor: Ignacio Fernández
Jorge Sanhueza, Karen Araneda, Pía Cordero
María Antonieta del Pino, Juan Pablo Gevert,
Felipe Landaeta, Denise Matthews, Tomás Vergara**

**Serie Azul Psicología y Empresa
Cuadernos de Trabajo N° 9
Octubre 2006**

Índice

	página
Contextualización	2
De la clínica a las organizaciones: una síntesis personal de lo emergente del alto desempeño <i>Jorge Sanhueza</i>	3
E ³ : Espacio Emocional Efectivo <i>Ignacio Fernández</i>	7
Losada Line <i>Ignacio Fernández</i>	9
Equipos de alto desempeño: más allá de los resultados sobresalientes <i>Karen Araneda</i>	10
¿Cómo definir a los equipos de alto desempeño? <i>Pía Cordero Mattei</i>	12
Equipos de alto desempeño: ¿una agrupación ideal? <i>María Antonieta Del Pino</i>	14
Liderando hacia el alto desempeño: lecciones de buzo y zapatillas <i>Juan Pablo Gevert R.</i>	16
Equipos de alto desempeño: del "qué" al "cómo" <i>Felipe Landaeta</i>	18
Consideración a las personas en los equipos de alto desempeño <i>Denise Matthews</i>	20
La importancia del "¿para qué?" en la génesis de los equipos de alto desempeño <i>Tomás Vergara S.</i>	22

¹ Psicólogo, Director Académico Magíster en Psicología de las Organizaciones, Universidad Adolfo Ibáñez. Mail: ignacio.fernandez@uai.cl

² Ingeniero Comercial, Consultor PROSEL.

Reflexiones acerca de los Equipos de Alto Desempeño

Contextualización

Con motivo de la Conferencia "Cómo llevar a su equipo al alto desempeño", organizada por la Escuela de Psicología de la Universidad Adolfo Ibáñez con la participación de los destacados doctores Rafael Echeverría y Marcial Losada, se generaron espacios reflexivos en quienes conformamos el Magíster en Psicología de las Organizaciones, lo que junto al curso de Equipos de Alto Desempeño dictado por Ronald Mayne-Nicholls, produjo un interesante movimiento de profundización, discusión y creación respecto del tema.

Esa reflexión plasmó en el documento que ahora tiene en sus manos, como parte de nuestra Serie Psicología y Empresa. En la Escuela de Psicología, en general, y desde el Magíster en Psicología de las Organizaciones, en particular, aspiramos y estamos trabajando rigurosa y apasionadamente para contribuir con conocimiento, investigación, formación y desarrollo de prácticas innovadoras a la gestión de personas en las organizaciones chilenas, distinguiéndonos por la búsqueda inspiracional de integrar resultados sobresalientes con humanización de los procesos de trabajo desde la *Psicología Organizacional Humana*.

En estas páginas encontrará reflexiones frescas y desafiantes de una generación de profesionales que ve en el *alto desempeño con respeto a lo humano*, un camino de desarrollo que quieren transitar existencialmente para producir efectos en la gestión de empresas, su cultura, los equipos y la gestión de sí mismos. Cada uno de ellos eligió un tema que lo motivó y así, mirando esa arista y ese borde particular, nos ayuda a configurar este cuadro del alto desempeño, desde miradas diferentes e incluso yuxtapuestas, donde valoramos esa diferencia y esa mirada personal como la base del profesional que cada uno de ellos está comenzando a ser. Los más viejos sabemos que a lo más que se puede aspirar es a una mirada personal sentida y fundada en la acción, avalada por la experiencia de procesos personales y de algún buen resultado, así que desconfiamos de las recetas generalizantes.

Este camino lo estamos generando, construyendo y develando conjuntamente en el rigor de la reflexión de la acción práctica. Estamos esperanzados en que estas reflexiones le sean de utilidad para generar cambios y expandir su concepción de los equipos de alto desempeño y, desde ahí, mejorar las prácticas de los equipos que operan en su realidad organizacional.

Ignacio Fernández
Director Académico
Magíster en Psicología de las Organizaciones
Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez

De la clínica a las organizaciones: Una síntesis personal de lo emergente del alto desempeño

Jorge Sanhueza R.
Decano de Psicología
Universidad Adolfo Ibáñez

El proyecto de la creación de la Escuela de Psicología de la Universidad Adolfo Ibáñez ha constituido un desafío mayor, que ha puesto en acción las capacidades creativas, de innovación, liderazgo y articulación de las voluntades.

Al revisar los hitos claves de su desarrollo surgen, particularmente en el último período, un conjunto de preguntas que obedecen a dos lógicas diferentes, dos lógicas que coexisten y dan cuenta de un proceso más complejo del que puedo percibir hoy.

En la primera de las lógicas surgen preguntas del tipo ¿cuál es el sello particular que tiene esta Escuela?, ¿cuál el aporte de su malla curricular a la formación del psicólogo en Chile?, ¿cuáles son los resultados concretos que estamos teniendo?, ¿cómo podemos explicar el posicionamiento logrado cuando recién a fin de este año tendremos nuestros primeros egresados?

No obstante, en la segunda de las lógicas surgen preguntas de naturaleza distinta, referidas particularmente a la manera de hacer que nos ha caracterizado estos años: ¿cuál es la diferencia que hace de nuestra Escuela un lugar donde se desea pertenecer?, ¿en qué radica el valor que otorgan nuestros alumnos a la relación con los profesores?, ¿por qué se nos identifica como un grupo que está siempre alegre, creando y proyectando nuevas posibilidades?, ¿qué hemos hecho para que los alumnos sientan como parte suyo el proyecto?

Y, junto con estas preguntas, surgen otras de carácter más personal: ¿por qué las circunstancias hicieron que yo estuviese aquí?, ¿qué es lo que me sigue animando?, ¿qué explica que en este trabajo mi estado emocional más permanente sea la satisfacción, la alegría y la expansión?, ¿hacia dónde me lleva el rumbo que he tomado?

No pretendo revisar las dimensiones existenciales de estas preguntas, sino sólo poder explicar, en y desde mi contexto actual, las piezas que se articulan en torno a un proyecto personal-social, y que tengo certeza constituye

una experiencia cualitativamente distinta en los procesos de cambio personal, organizacional y sistémico del cual he sido testigo.

De la dimensión personal al proyecto país

Mi experiencia ininterrumpida como psicólogo clínico por casi 17 años, especializado en adultos y adolescentes, estuvo marcada por una profunda concepción humanista que, en la urgencia que me provocaba el dolor de los consultantes, derivó en una práctica integrativa y un enfoque estratégico. Siempre, y desde el inicio de mi práctica como psicoterapeuta, me preocupó entender por qué y cómo operaba el cambio en psicoterapia y cómo podía maximizar la experiencia de la terapia como una experiencia movilizadora de recursos y crisol de potencialidades.

Sin saber mucho cómo explicar, me ocupé de entrenarme y de articular cuanto era posible, la experiencia personal con la integración social de los consultantes. La pregunta de fondo que me interesaba cautelar, y que sólo hoy soy capaz de formular, era ¿cuán ecológico es el cambio que se está evidenciando, para la persona y para su entorno?

Por mi propia experiencia, los cambios individuales, particularmente aquellos que reflejan el proceso de separación-individuación, tienen costos muy significativos que no siempre se pueden evitar. Sin embargo, cuando logras la alianza (sea por convicción o compromiso, como se los pedí a tantos padres que me traían hijos adolescentes) de aquellos que están en tu entorno inmediato, el proceso de sanación, de transformación y crecimiento personal se constituye en la figura, en el proceso central de la terapia, que cuenta de un escenario de colaboración y facilitación social. Esto mismo, que observaba y articulaba en las terapias personales, constituían el fondo de mi trabajo en contextos sociales, comunitarios, educativos y académicos en los cuales me desarrollé durante todo este tiempo.

En lo socio-comunitario también me interesó siempre lograr cambios sustantivos en las situaciones que vivían las personas, particularmente de aquellos en situación de pobreza. Importaba lograr condiciones organizacionales, en lo más profundo del sentido de este concepto, capaces de constituir un escenario de facilitación de proceso de cambio y potenciación de recursos personales y sociales que permitieran transformaciones estructurales. Ello fue así en la Vicaría de la Pastoral Juvenil, en los Centros Comunitarios de la Fundación Miguel Kast, en la Fundación Integra y en los profesores de las Escuelas Municipales de las comunas donde la Fundación Arauco desarrollaba sus programas.

En forma paralela, las experiencias académicas, primero en la Santo Tomás, luego en el Instituto Pastoral de la Familia, en Cenfa, en la Escuela de Psicología de la P. Universidad Católica de Chile y más recientemente en la Universidad Adolfo Ibáñez, me permitieron ir reflexionando, sistematizando y dándole marco teórico a las experiencias de intervención personal-social en las que me fui involucrando a lo largo de mi historia.

Finalmente, y dada la necesidad de dar cuenta de los cambios, desde siempre y en diversos contextos, la dimensión evaluativa del quehacer y las distinciones entre actividades o acciones, resultados o productos (ambas que podía comprometer y de las cuales podían "pasarme la cuenta"), y efectos e impactos, conformaron la pieza metodológica más permanente que incorporé en todo lo que hice, desde mi conocimiento práctico de la aplicación de la metodología de marco lógico en el diseño y evaluación de proyectos.

La dimensión personal "en contexto" del cambio, la reflexión de la acción, la lógica de los resultados y los procesos de cambio, y la ansiedad por disponer de un conjunto de instrumentales (técnicas, metodologías o herramientas) que me permitieran *hacer*, me llevaron por distintos momentos a hacerme "experto del cambio personal" y "gestor del cambio social".

Mis experiencias gerenciales, particularmente en el Centro Integral de Desarrollo Comunitario (CIDECO) de la Población Manuel Plaza en la comuna de Buin, en la Fundación Integra y hoy día en el Decanato de Psicología de la Adolfo Ibáñez fueron articulando la necesidad de "hacer bien" y "hacer mucho".

De allí que no es de extrañar mi tránsito de la clínica a las organizaciones. Soñando aún con volver a completar el trabajo político (en el más amplio sentido del concepto) realizado en la Fundación Integra, mi proyecto actual, impulsado por la idea de un gran innovador, es poner al servicio de los gerentes públicos y de los dirigentes políticos de este país, la capacidad de articular en palabras sentidas, aquello que les anima auténticamente en el servicio público.

El desafío de la Escuela de Psicología de la Universidad Adolfo Ibáñez y la emergencia de Vórtice.

No cabe duda que el desafío de desarrollar una escuela que hiciera la diferencia y que agregara valor a la formación de los psicólogos en Chile, constituía un desafío mayor. Inicialmente, hace 6 años atrás, el principal desafío estuvo puesto en el hecho de tener que articular una propuesta que recogiera la mejor tradición académica de la formación de los psicólogos y su natural sesgo clínico, con los desafíos de hacer psicología en el "think thank" del empresariado y de los ejecutivos chilenos.

Construimos así una Escuela que se desafió a aportar e forma significativa al desarrollo del conocimiento, de la disciplina y a la solución relevante de los problemas de las personas en el país. Reunimos en el seno de la Escuela, un conjunto de organizaciones dedicadas a la formación de los clínicos y fuimos construyendo un proyecto de desarrollo que apuntara a la formación de los profesionales que hicieran una diferencia en la empresa.

Con la inspiración de Ignacio Fernández, amigo, compañero de ruta, co-creador del proyecto original de la Escuela y actualmente Director Académico del Magíster en Psicología de las Organizaciones, hemos ido construyendo una visión compartida y un enfoque de trabajo con las personas y las organizaciones que busca, en lo esencial, lograr un equilibrio generativo, entre el foco en los intereses organizacionales o colectivos y las motivaciones y aportes que derivan de las personas que las componen. Durante estos años, hemos logrado no sólo una complementación de nuestras particulares experiencias (desde lo organizacional en un caso y lo clínico-educacional, en el otro), sino un modo de hacer caracterizado por permitir un diálogo e integración entre las dos lógicas que en muchas ocasiones compiten en las organizaciones: la búsqueda de sentido y significado y la obtención de los resultados esperados. En nuestra experiencia hemos ido integrando algunos enfoques y herramientas que algunos de Uds. han tenido la oportunidad de conocer, y que permiten y promueven la cooperación y el compromiso. Una de estas piezas ha sido la reflexión y la investigación que Marcial Losada ha realizado en torno a las dinámicas que caracterizan los equipos de alto desempeño.

Es que el alto desempeño constituye una dimensión emergente en las organizaciones y los equipos, y el modo de lograrlo, de acuerdo a los estudios de Marcial, conecta con los principios de la positividad, con el desarrollo del potencial, con la capacidad de cambio inherente a los sistemas humanos, con lo generativo, y con la capacidad de articular lo profundamente sentido. El alto desempeño constituye una dinámica básica de ciertos sistemas humanos, que contiene dos fuerzas básicas de naturaleza neguentrópica: la energía y potencia de la acción, y la profundidad y trascendencia de la contemplación. Se aproxima a la dinámica que se observa en el vórtice del tornado y demanda la complejidad de la cooperación.

Desde esta perspectiva, los equipos de alto desempeño constituyen espacios donde se recrea la posibilidad, donde cada uno es reconocido en su aporte, donde nadie sobra ni nadie falta. Un espacio de interacción generativo en el que la habitualidad es la extraordinariedad.

Al mirar atrás y pensar el presente, me sorprende el tránsito realizado desde lo clínico a lo organizacional, y lo que más me sorprende es la complejidad ordenada que surge, la armonía en la complejidad, la sinfonía en la diversidad. Es la convicción del momento presente y la certeza del infinito.

E³: Espacio Emocional Efectivo

Ignacio Fernández
Director Académico
Magíster en Psicología de las Organizaciones
Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez

La mayoría de las organizaciones profesionalizadas conoce largamente la necesidad de contar con un marco estratégico que dirija la gestión, desde la visión, la misión, los objetivos estratégicos y sus metas, y los planes operativos. Esta extendida práctica de planificación estratégica constituye una declaración organizacional de lo que se espera lograr, del estado deseado.

Lo interesante es constatar una evidencia: como ya se llegó *mentalmente* a ese estado deseado, no se vislumbra siempre con claridad la necesidad de movilizar a equipos y personas para que hagan ese movimiento, para que actúen los cambios, para que vayan desde lo actual a lo deseado. Normalmente esa tarea queda en los hombros de los mandos medios y la queja más común de los ejecutivos es que lo planificado no se ejecuta ni implementa. Norton y Kaplan, los padres del *balanced scorecard*, observan que ello ocurre en el 92% de las empresas.

¿Qué es necesario hacer y no se está haciendo para movilizar a las personas para que hagan lo que la empresa necesita que comporten y desempeñen?, ¿qué pasa que no hay ejecución operacional impecable?

No se crea el catalizador básico para que ello ocurra: generar un contexto compartido con un significado y sentido creado por todos los miembros, en la emocionalidad que facilita los mejores resultados. En este proceso de generación conjunta, y desde las emociones individuales, se va construyendo un estado de ánimo expansivo y permanente. Es el E³, el *Espacio Emocional Efectivo*, clave básica de los equipos de alto desempeño.

Este E³ se caracteriza por equipos donde la confianza se instala e impregna en las relaciones intragrupales como la atmósfera emocional esencial y un marcador basal del proceso de alto desempeño. En un ambiente laboral confiado, las capacidades individuales se disponen *voluntariamente* en función de los objetivos del equipo, se está dispuesto a contribuir y colaborar desde el rol que el equipo vaya dinámicamente configurando para mí, asumiendo o accediendo a un liderazgo rotativo, si es necesario. En confianza, la libertad creadora se expande y se generan procesos innovadores que producen valor organizacional y económico para la empresa, valor cultural para el equipo, valor interpersonal para los miembros, y valor humano y satisfacción individual para cada persona.

Esta confianza es una predisposición individual y, para que se expanda e instale como recurso organizacional sostenido y replicable, debe ser facilitada por el líder como eje central del equipo, y vivida y encarnada por éste en cuanto primer constructor del espacio emocional del equipo. En la confianza generada por el líder mora la efectividad sustentable. En las emociones contractivas caracterizadas por el miedo late la ineffectividad de largo plazo, más allá de los buenos resultados que se obtiene del temor que surge de la necesidad de la sobrevivencia laboral.

Como nadie da lo que no tiene, esta clave de los equipos de alto desempeño depende de contar con líderes que generen este espacio emocional efectivo marcado por la confianza. Para ello, es necesario que estos líderes vivan su vida en la confianza, confiados en su equilibrio personal, con esa confianza humilde y no soberbia del líder que se sabe en camino de desarrollo de sus habilidades directivas, y no se parapeta, rigidiza ni justifica tras buenos resultados anteriores. Eso es gestión del sí mismo, un aprendizaje e innovación personal permanentes, donde el autoaprendizaje y el coaching representan caminos probados y eficaces para desplegar competencias personales que tienen el poderoso efecto de crear y determinar el espacio emocional del equipo.

Estamos diciendo que la efectividad y el desempeño de un equipo dependen de la emocionalidad que proponga el líder como condición organizacional básica, desde la que él vive en su vida y, fundados sobre ella, la que el equipo logre construir en la positividad, la conectividad, y la expansión de lo emergente, con foco de resultados tras las metas del equipo y la organización. Aquí están las semillas del alto desempeño.

En síntesis, la base del alto desempeño está en crear y sostener un espacio emocional efectivo, humanizando al equipo desde la confianza orientada a resultados, esa que gatilla las competencias personales y colectivas emergentes hacia lo sobresaliente.

Losada Line

Ignacio Fernández
Director Académico
Magíster en Psicología de las Organizaciones
Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez

Marcial Losada realizó la investigación científica más completa conocida hasta la fecha sobre equipos de alto desempeño. Sus resultados mostraron que las únicas dos características matemáticamente comprobables que diferencian a los equipos de alto y de medio desempeño y que permiten predecir los resultados sobresalientes son la conectividad y tasa de positividad/negatividad (en adelante P/N). Definió conectividad como el número de conexiones comunicacionales entre los miembros de un equipo y conceptualizó la tasa de P/N como el elemento esencial en la creación del espacio emocional de los equipos de alto desempeño. En éstos las comunicaciones y los contenidos de las coordinaciones entre las personas estaban marcadas por lo positivo y las emociones expansivas, aquellas que abren espacios de posibilidad, en una razón de 6:1 respecto de la negatividad y las emociones restrictivas.

La siguiente pregunta que se hizo Losada fue cuál sería el límite mínimo de la tasa P/N que diferencie las dinámicas de relación de los equipos con alto y medio desempeño. Sus investigaciones concluyeron en 2005 con el siguiente resultado: el límite de la tasa de P/N sobre el cual se observa alto desempeño es de 2,9013. Este límite ha sido reconocido en el mundo científico como Losada Line (http://en.wikipedia.org/wiki/Losada_line).

La Losada Line regala 2 conclusiones sorprendentes: la primera muestra que 2,9013 de P/N es el punto matemático donde las dinámicas de interacción de los sistemas humanos cambian de una dinámica de punto fijo, propia de los equipos de desempeño medio, a una dinámica complexor o patrón de orden complejo, propia de los equipos de alto desempeño. La segunda es aún más significativa: sobre la Losada Line los sistemas humanos florecen y, bajo ella, languidecen.

¿Será que la Losada Line representa un patrón generalizable de comportamiento floreciente-constructivo o languidecedor-destructivo en cualquier sistema vivo? Es una pregunta desafiante, pues, si así fuese, la tasa P/N se alzaría como un indicador de resultados de la expansión de las personas, los grupos y los sistemas humanos. Veremos qué nos muestran las investigaciones que hoy se realizan con diferentes sistemas humanos respecto de la P/N. Mientras tanto incorpore esta distinción a su bagaje y a los análisis de las dinámicas humanas en su empresa o institución, pues es la primera vez en la historia conocida que se logra un modelamiento matemático del alto desempeño como el que Marcial Losada ha develado genialmente.

Equipos de alto desempeño: más allá de los resultados sobresalientes

Karen Araneda
Alumna Magíster en Psicología de las Organizaciones
Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez

Se ha tendido a asociar los equipos de alto desempeño con resultados sobresalientes, con llegar más allá de las metas que se tienen. Sin embargo, no se ha puesto real atención a cómo se llega a dichos resultados. ¿Será que no importa que se obtenga lo esperado, por medio de altos niveles de stress y de relaciones interpersonales de desconfianza? Pienso que lo que define a los Equipos de Alto Desempeño no son sólo los buenos resultados, sino que además, y más importante aún, el cómo se llega a ellos. Estos equipos debieran sustentarse en dinámicas en las que prevalecen la positividad, el optimismo, la confianza, la buena comunicación y la escucha activa, entre los principales, que propician un ambiente de trabajo más expansivo y flexible, y que al mismo tiempo, permite estar más preparado para la incertidumbre presente en forma permanente en los negocios de hoy.

Para que estas dinámicas sean provechosas para el equipo y no se conviertan en factores que sólo facilitan un ambiente distendido de trabajo, es importante contar con la gente adecuada. Se necesita a personas que se motiven, se identifiquen y se apropien tanto de los objetivos y metas del negocio como del trabajo en equipo. Con esto me refiero a que se debe tener gente que esté alineada a los fines y valores de la organización, porque allí residen las bases y los límites en los que pueden desenvolverse, y no sólo eso, sino que también se sientan "parte de" como un aporte real, ya que ello permite que se hagan responsables del logro de los objetivos y se comprometan con ellos.

Ahora bien, es cierto que en general existe un temor a "soltar el control", pero si se cuenta con personas que se han adueñado de los propósitos de la organización y se sienten parte importante del equipo, se hace más factible que asuman una autonomía responsable de lo que hacen. Ello implica haber contratado a personas que se autolideran, que tienen conciencia de sus fortalezas y debilidades, que se abren hacia nuevos aprendizajes, que no temen innovar, y que ven en el trabajo en equipo como un medio de interacción donde se puede aportar y aprender de los otros.

Tener conocimiento de las propias capacidades propicia reconocer las de los demás y ver en ello la oportunidad de complementarse unos con otros, para la consecución de los objetivos. Es importante ver en los equipos una oportunidad de desplegar las potencialidades individuales, y no como fuente de competitividad, sino como fomento de la colaboración y la creación del ambiente de confianza para lograr la coordinación de las

acciones. Esto permite contar con un mayor repertorio de posibilidades de actuación y así tener más herramientas para adaptarse de modo más rápido y eficaz a los continuos cambios y desafíos que pone el medio, la competencia y las propias urgencias de resultados.

Las personas que componen los equipos despliegan altas habilidades relacionales, por medio de las que pueden comunicarse, plantear ideas y objeciones, así como escuchan críticas y opiniones; todo ello, porque no se pierde de vista el objetivo común y el rol de cada uno para su consecución. Así se va logrando una conectividad comunicacional alta, que conjuga lo mejor de cada persona, así como las capacidades del equipo en su totalidad, posibilitando que la alta efectividad sea mantenida en el tiempo.

También aparece para los integrantes del equipo la posibilidad de potenciar sus fortalezas y de desarrollar nuevos recursos, lo que a su vez, mantiene a las personas más motivadas con el trabajo, que ahora puede ser percibido además, como un lugar de crecimiento, no sólo a nivel profesional, sino que también personal.

Con esto surge el desafío para las áreas de gestión de personas, de darse cuenta que hoy en día las personas buscan en el trabajo objetivos desafiantes de los cuales hacerse cargo, un equipo del cual sentirse parte, un ambiente agradable para desenvolverse y posibilidades de desarrollo de competencias en los distintos niveles. Son estos los caminos que permiten hablar posteriormente de resultados sobresalientes. Se hace necesario poner atención en las inquietudes de las personas, no sólo para que trabajen más felices, sino que para propiciarles las condiciones óptimas para que puedan potenciar al máximo sus recursos, para así ser más efectivos a la organización. Esto último, sin perder de vista el alineamiento con la empresa, sus principios, objetivos y la cultura de alto desempeño que deriva en resultados sobresalientes.

¿Cómo definir a los equipos de alto desempeño?

Pía Cordero Mattei
Alumna 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 complejo, 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.

Equipos de alto desempeño: ¿una agrupación ideal?

María Antonieta Del Pino
Alumna Magíster en Psicología de las Organizaciones
Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez

Las personas, seres únicos, somos quienes tenemos que formar y construir el mundo. Somos nosotros, en nuestras interrelaciones, quienes vamos generando historia y creando realidad. He ahí lo importante que resultan ser las agrupaciones que generamos a lo largo de nuestras vidas, pues el ser humano, por esencia, tiende a agruparse por diferentes motivos: intereses comunes, características ideológicas y políticas, intereses monetarios, entre otros. Es decir, el hombre está en una constante interrelación que lo lleva a crear realidades.

A través del tiempo se ha creado una distinción entre este conjunto de personas. Se comenzó hablando de grupos, gente reunida que debía cumplir funciones específicas con objetivos comunes. Posteriormente se fueron agregando otras distinciones a este término, que dieron paso al concepto de equipo, agrupaciones más desarrolladas que los grupos pues eran un grupo reunido con un fin común, con visiones y misiones más claras y definidas y que se alineaban para llegar a su fin.

En la actualidad, en la medida que los tiempos van cambiando y las ideas van evolucionando acorde a las necesidades de las personas y de las empresas, aparece el concepto de "equipos de alto desempeño", el cual genera una serie de posibilidades, de interpretaciones y expectativas.

Pienso que en el Magíster en Psicología de las Organizaciones de la UAI buscan enseñarnos, más allá del concepto de este término, cómo es ser en la vida real un equipo de alto desempeño, pues la gente que forma parte de éste debe tener ciertas características que sin lugar a dudas permiten diferenciar qué tipo de agrupación se tiene.

Pienso que una persona que forma parte de un equipo de alto desempeño tiene que tener una serie de cualidades que lo diferencian y que hacen que pueda desarrollarse de forma plena en él. No sólo debe tener características personales sino también dentro del grupo se debe formar una unión tal, que las decisiones y planes que se tomen o que se desarrollen, sean lo más eficientes y eficaces posibles.

Fuera de estar altamente calificado en cuanto al rol que deba cumplir en la organización, la persona debe tener características "humanas" diferenciadoras. Según mi opinión, es indispensable que, para que estas personas se alineen en un fin común relacionado con la organización en la que se desempeñan, todos estén guiados y

enfocados en las mismas metas, pues de lo contrario nadie va a saber hacia dónde van o con qué fin realizan sus tareas. Sabiendo esto, pueden tener mucho mayor compromiso con el objetivo y, a la vez, con su mismo equipo de trabajo.

Creo además que, en un equipo de alto desempeño, cada persona es tan importante como el resto, ya que cada una cumple una función primordial que hace que el equipo sea tal. Es significativo que dentro del equipo de alto desempeño se tomen en cuenta las habilidades particulares de cada miembro pues cada uno de ellos por separado no podría generar lo mismo que alineados formando un todo más completo. Es por eso que la relación que se genere entre ellos debe ser de una estrecha colaboración, pues, que uno realice bien su labor ayudará a que el equipo esté más cerca del cumplimiento de su meta común. Además, si existe colaboración y apoyo por lograr los fines compartidos, sin lugar a dudas existirá un mejor clima laboral entre ellos, nadie estará interesado en sobresalir ante el otro sino más bien en que el equipo en sí sobresalga por sus logros.

Ahora bien, este concepto me genera algunas dudas e inquietudes. Cuando uno habla de este tema o estudia acerca de él, parece ser una agrupación ideal, pues maximiza todas las virtudes que se podrían generar en una agrupación, haciendo que el trabajo sea más grato, eficiente y eficaz, es decir, en definitiva, logrando los objetivos finales en un ambiente ideal y de la mejor forma posible. Pero en términos prácticos, ¿cómo es que se llega a tener una agrupación con tales características?, ¿de qué manera real se cambia la vieja visión de grupo a una nueva visión de equipo de alto desempeño? Imagino que no debe ser una tarea fácil y más aún en aquellas empresas que son muy antiguas y rígidas o en las que tienen un estilo de liderazgo autoritario, donde no dan pie al desarrollo más autónomo de sus capacidades dentro de la organización.

Creo que tener este tipo de agrupaciones hace que el trabajo sea más gratificante, motivador y generador de altas expectativas, pues conjuga el ambiente grato y de confianza con sus compañeros de trabajo, con la posibilidad de crear en libertad, con gente altamente capacitada, con una comunicación abierta y sincera, con un constante aprendizaje enriquecedor y con un sentimiento de equipo o apoyo dentro de la organización.

Liderando hacia el alto desempeño: lecciones de buzo y zapatillas

Juan Pablo Gevert R.
Alumno Magíster en Psicología de las Organizaciones
Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez

*"Entrenar no es gran misterio.
Sólo requiere pedir mucho trabajo,
determinación e inspiración
en el momento preciso".*
Bob Zuppke, entrenador de fútbol americano

Formar y liderar equipos de alto desempeño son coyunturas claves que los ejecutivos deben asumir en su quehacer, y que se han transformado en una necesidad imperiosa si se desea liderar en el mercado, producir innovaciones o llevar a la organización a un nivel superior.

Sin embargo, encontrar ejemplos de este tipo de equipos actuando en empresas puede resultar más difícil que hablar de ellos, principalmente por el fuerte apego que existe al interior de las empresas hacia la predicción de resultados y la preocupación por los riesgos que pudieran involucrar desafíos a gran escala, lo que transforma a este tipo de equipos en un bien escaso, y por cierto, a la tarea de crear y liderar uno de ellos en un reto complejo. En este marco, cabe necesariamente hacerse la pregunta ¿qué puedo hacer para crear y liderar un equipo que permita un cambio sustantivo en mi organización?

Recetas no existen. Tal vez, si hiciéramos una revisión de los principales autores que tratan el tema, o analizáramos diferentes supuestos de liderazgo, podríamos encontrar ciertos parámetros y criterios que pudiesen guiarnos. Pero no sería suficiente, pues si existe algo esencial que se debe comprender sobre los equipos de alto desempeño es que cada equipo es diferente en disposición, estructura y plazos, pero poseen la característica común de que han transformado su labor en valor para la organización.

Pareciera ser que donde mejor se ha entendido este último supuesto es en el deporte colectivo, ámbito donde abundan estudios, basados en experiencias de equipos exitosos, sobre la conformación de equipos de alto desempeño y esencialmente sobre aquellos liderazgos que permiten el éxito en la disciplina. Al respecto, existen aspectos que permiten hacer ciertas generalizaciones respecto de la labor del líder que son extrapolables y aplicables al ámbito empresarial.

En los equipos deportivos exitosos, el líder no es sólo aquel que mejor maneja los aspectos técnicos o tácticos, sino que es aquel que es capaz de direccionar, organizar y gestionar tanto su propia labor como aquello

relacionado con el desarrollo, dirección y coordinación del conjunto, lo que implica la capacidad de conducir a los integrantes del equipo a la consecución de las metas, a plantearles desafíos complejos, a encauzar aprendizajes, coordinando sus acciones a través de la aceptación de directrices y responsabilidades, y, por cierto, resolviendo conflictos, todo en el marco del objetivo trazado.

En este sentido, los resultados de las experiencias exitosas de equipos deportivos indican que el líder es capaz de comprometer a las personas en una tarea que resulta desafiante, que logra utilizar ese compromiso como fuente de la confianza entre los integrantes y que permite además la integración y cohesión de los mismos; que es capaz de transmitir la importancia de determinados procesos en el resultado global, buscando una comunicación efectiva que permita al equipo tomar decisiones balanceadas y gestionar sus diferencias. Así, el líder es competente al negociar el proceso que lleva al éxito, utilizando herramientas que lo facilitan, como técnicas de resolución de conflictos y de planeación, acuerdos de comportamiento y buscando la cercanía física entre los integrantes. Consiguientemente, el líder de equipos deportivos exitosos posee la destreza de transmitir al equipo la importancia del mejoramiento continuo de las habilidades tanto individuales como colectivas, sea en lo técnico, lo táctico o lo relacional.

Pareciera ser, entonces, que lo fundamental para gestionar un equipo exitoso no radica en su totalidad en la capacidad técnica, sino que va mucho más allá, y tiene relación con generar espacios y estructuras que permitan el desarrollo de las potencialidades de los integrantes del grupo, en un marco que permita la cohesión grupal, donde la búsqueda del resultado óptimo permita generar espacios abiertos de comunicación, donde la retroalimentación sea constructiva y direccionante, donde exista lugar para la crítica y el autocuestionamiento, y donde cada integrante del equipo pueda comprender su función en el entramado final que llevará al equipo a lograr resultados descolantes.

Como puede apreciarse al estudiar los grandes éxitos de equipos deportivos triunfadores, no se da gran relevancia a las capacidades técnicas ni al talento de los jugadores, sino que a su compromiso con la meta. No se da gran relevancia a crear un gran equipo, sino que a crear un gran desafío. No se da relevancia a evitar contratiempos o conflictos, sino que a superarlos y utilizar los recursos disponibles del equipo para impulsar la incesante búsqueda de resultados superiores.

Cabe, entonces, hacerse las últimas preguntas. Como líder, ¿facilito espacios abiertos que permiten generar objetivos desafiantes?, ¿permito a mis "jugadores" desarrollar el máximo de sus potencialidades?, ¿los provocho y logro comprometer con los objetivos?, y, por último, la más importante de las preguntas ¿cuánto anhela mi organización ser campeona del mundo en el planeta de las empresas, y qué estamos haciendo para conseguirlo?

Equipos de alto desempeño: del qué al cómo

Felipe Landaeta
Alumno Magíster en Psicología de las Organizaciones
Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez

Actualmente los equipos de alto desempeño son uno de los principales focos en los que están puestos los ojos de los directivos de las organizaciones. Esto ocurre porque bien saben que dichos equipos son capaces de lograr excelentes resultados en un entorno altamente competitivo, cambiante y lleno de incertidumbre, aportando grandes beneficios a sus organizaciones.

En este contexto cabe preguntarse si los equipos de alto desempeño se destacan solamente por sus resultados sobresalientes o existen otros factores en los que son excelentes.

Todos sabemos que en última instancia los equipos que tienen buenos resultados son los que se destacan por sobre los demás, aunque este criterio, por si solo, no basta para señalar que constituyen un equipo de alto desempeño.

Lograr y superar las metas es el objetivo de toda organización, pero para esto se deben cumplir ciertos pasos previos, se deben dar ciertas señales, se deben observar varios semáforos en verde. Si quiero llegar en auto a algún lugar puedo manejar "a lo loco", con una actitud irresponsable y además poco comprometida con las demás personas que van conmigo, es decir, despreocupado de las condiciones internas y externas, y posiblemente no solo no llegue a destino, sino que también me gane el rechazo de aquellas personas que "van conmigo" y que extrañamente no estoy tomando en cuenta.

A partir de lo anterior *queda en evidencia que no sólo importa el qué se quiere lograr, sino también el cómo se está trabajando para ello.*

Los mejores equipos son los que para alcanzar resultados excelentes son capaces de combinar diferentes elementos organizacionales, colectivos e individuales de tal forma que sacan a relucir lo mejor de cada uno de sus miembros y se convierten en equipos de alto desempeño. Y el principal punto está aquí: *los equipos de alto desempeño, los verdaderos campeones, son aquellos en los que sus miembros despliegan de forma dinámica todo el potencial disponible en ellos y, de esta forma, no sólo logran resultados sorprendentes si no que también se realizan como personas y como trabajadores.* Esto tiene gran relevancia pues implica que los miembros de un equipo de alto desempeño no sólo trabajan muy bien, sino que además disfrutan el ser parte del equipo.

Constituirse en un equipo de alto desempeño es un gran desafío: debe darse permiso para primero reconocer las propias habilidades y fortalezas; segundo, explotarlas y desplegarlas en plenitud; y, finalmente, orientarlas coordinadamente al servicio de un motivo común.

Pero el desafío no se queda ahí, sino que también invita a sacar la mirada de uno mismo y ponerla en los otros. Además de contar con gente con talentos complementarios se requiere trascender ciertas dinámicas internas individuales y relacionales habituales de nuestro diario vivir. Un verdadero equipo de alto desempeño debiera expandir las relaciones laborales a un terreno en el que diversos factores humanos relacionales, como por ejemplo la positividad, el humor, la escucha, el respeto y la sinceridad, estén presentes y se puedan reconocer relaciones propiamente humanas.

Un ambiente en el que se dan estas condiciones puede favorecer el desarrollo de sus miembros hasta niveles insospechados y, a la vez que actúa como catalizador del crecimiento y evolución del equipo y sus miembros, actúa como buffer frente a situaciones estresantes en las que un grupo cualquiera o un pseudo-equipo pueden ahogarse rápidamente. Un ambiente de este tipo amplía el campo de percepción de las situaciones que se van presentando y aumenta considerablemente las posibilidades de acción: es diferente la percepción y el grado en que puede afectar una cucharada de sal en un vaso de agua que en el océano completo.

En resumen, un equipo de alto desempeño se destaca tanto por su dinámica interna como por sus resultados: *el alto desempeño se sustenta en relaciones propiamente humanas, se mide en cada pequeña acción de los miembros del equipo y además en su resultado final.*

Consideración a las personas en los equipos de alto desempeño

Denise Matthews
Alumno Magíster en Psicología de las Organizaciones
Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez

En los equipos de alto desempeño ¿basta con sólo agrupar a diversas personas que puedan complementar sus habilidades y aptitudes con el fin de lograr una meta común?

Creo no equivocarme en decir que un equipo de alto desempeño es mucho más que un conjunto de personas agrupadas con un fin en particular. Si bien es clave que un equipo se sienta identificado con un objetivo común, teniendo claras la visión, misión y valores de la organización a la cual pertenecen, también existe otros factores que apuntan hacia el clima o ambiente que se genere en este grupo humano.

No está de más decir que las interacciones entre seres humanos no están exentas de conflictos. Lo importante, en este caso, es ver cómo se enfrentan los conflictos y hacia qué va orientada la resolución de éstos en un equipo en donde se busca excelencia en los resultados.

Para generar un ambiente grato de trabajo hay ciertos factores que me parecen fundamentales que estén presentes para que un equipo llegue a ser de alto desempeño. Como primer punto, es necesario crear un ambiente de confianza y respeto, en donde cada persona sea escuchada y valorada, siendo reconocida como un aporte para el grupo. Esto daría pie a que cada uno diera sus opiniones sin temor a equivocarse, porque se generaría un ambiente respetuoso donde se sabe que lo que se dice contribuirá al proceso, aprendizaje o meta grupal. De esta manera, creo también que una persona sí puede equivocarse pero, en este caso, los demás integrantes del equipo deben hacérselo saber de la mejor forma posible, criticando constructivamente y con respeto la idea planteada, y no a la persona como tal. Así, el equipo irá progresando a medida que se vayan cometiendo errores, ya que contarán con un mayor bagaje de aprendizaje.

Un aspecto interesante de rescatar es aquel que dice relación con que en un equipo de alto desempeño es importante que cada persona sea escuchada y valorada, destacando así, la importancia de la confianza en los equipos. Al no existir ésta, las personas no se entregarán por completo a la tarea u objetivo común, por temor a creer que sus comentarios no serán valorados por los demás o serán criticados. En este sentido creo que es muy significativo que se aprecien y se destaquen las buenas ideas dentro del equipo, con el fin de hacer sentir a cada persona como un aporte de valor único e indispensable.

Al estar presentes todos los factores vistos anteriormente, se irá dando un ambiente de colaboración, en donde primará el valor grupal y se dejará de lado la competitividad dentro de éste. Esto es importante porque es necesario que se complementen las habilidades individuales con el fin de obtener un mejor desempeño grupal. Si esto no ocurre, y no se deja a un lado la rivalidad y la competencia, nunca se logrará generar un ambiente de confianza y respeto, por ende, nunca se llegará a un resultado óptimo y sobresaliente. Esto quiere decir, en otras palabras, que no se llegará a ser un equipo de alto desempeño.

En un ambiente de trabajo donde priman las buenas relaciones, basadas en respeto, confianza, escucha y colaboración, entre las esenciales, se genera un clima de acogimiento, en donde cada uno podrá ir desarrollando cada vez más su potencial, tanto individual como grupal, con el fin de llegar a una meta común y deseable, con un resultado sobresaliente y así, en definitiva, convertirse en un equipo de alto desempeño.



La importancia del "¿para qué?" en la génesis de los equipos de alto desempeño

Tomás Vergara S.
Alumno Magíster en Psicología de las Organizaciones
Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez

Mucho se ha escrito ya acerca de las condiciones ideales, básicas y de los integrantes necesarios para lograr el rendimiento óptimo dentro de un equipo de alto desempeño. Es por eso que me provoca resistencia las posturas que reclaman cierta forma de "fórmula" o reglas para lograr un desempeño superior. Que no puede haber líderes dominantes, que si no hay buenas relaciones no hay resultados, etc.

Debido a estos debates es que surge la pregunta de qué se define, primero, como alto desempeño. ¿Son los resultados o el proceso para llegar a aquellos resultados lo que realmente importa? La respuesta más simple y obvia es que ambos son importantes, sin embargo, de forma natural, el resultado termina imponiendo su lógica y al final es lo que manda. No hay nada de malo en eso, por el contrario, es lo que se debiera buscar al conformar un equipo de alto desempeño.

Al enfrentarnos a esta pregunta nos estamos haciendo cargo del problema que muchos dejan de lado. La inmediatez del resultado contra la lógica de "largo plazo" de los procesos. El problema hoy en día, más allá de la distinta calidad de modelos de gestión existentes y de políticas modernas de compensaciones, entre otras, es que todas estas herramientas, incluida la concepción de "equipos de alto desempeño", provienen de otros medios culturales, donde los factores externos permiten la implementación y coordinación de estos equipos. Me refiero con esto (a riesgo de sonar obvio) a que los factores culturales son claves a la hora de diseñar y formar un equipo de alto desempeño.

Las diferencias culturales han llevado a implementar modelos de gestión tales como balanced scorecard y gestión por competencias en un lógica de buscar resultados en el mediano y corto plazo, cuando, si uno revisa como fueron concebidos estos modelos, ellos nacen por la necesidad de darle sustentabilidad en el largo plazo a las compañías. Algo que parece tan obvio al final se pasa por alto. Por lo tanto, si se mira el equipo de alto desempeño desde "afuera" es necesario reconocer el ¿para qué? ha sido formado. De esta forma, la empresa puede ser congruente con sus necesidades y no gastar en recursos "innecesarios" cuando sólo importan los resultados en el corto plazo. Lo importante es que la compañía lo reconozca para así no caer en conductas contradictorias tales como de un discurso de interés por el proceso cuando al final lo que importa y lo que se evalúa es el resultado.

Aquellas empresas que reconozcan estas variables habrán dado un gran paso adelante en diferenciarse del resto ya que se estarían actuando de acuerdo a lo que se declara.

Por otra parte aquellas empresas que forman equipos de alto desempeño con una declaración de darle sustentabilidad a la empresa, es en este caso donde los procesos son sumamente importantes, aspectos como la elección correcta de un líder, el grado de conectividad entre los individuos y la capacidad de generar metas motivantes que mantengan la dinámica de alto rendimiento del equipo, entre los más relevantes. En este caso, sí corresponde la evaluación mixta entre la calidad de los procesos y los resultados asociados a ellos, ya que la finalidad o sentido dentro del equipo va alineado con lo que busca y espera la compañía de ese equipo.

Por lo tanto, no se trata de vender fórmulas mágicas ni de contratar a un líder héroe que arregle los problemas de la compañía. Lo importante es descubrir y darse el tiempo de analizar el ¿para qué? se está conformando el equipo. Luego de identificado el ¿para qué? por la alta gerencia (recomendable) es necesario transmitir esta visión del equipo a los integrantes. Una manera de alinear la visión de este equipo es preguntarles, primero individualmente y luego como grupo, ¿qué es lo que les impide lograr la meta que les propuso la alta gerencia? De esta forma, una vez declaradas las barreras tanto internas como grupales se pueden definir los focos estratégicos sobre los cuales va a trabajar ese grupo.

Es ahí donde entran los profesionales de recursos humanos, quienes serán capaces de identificar todas aquellas barreras que declara el equipo de alto desempeño que los separan de lograr las metas declaradas por la alta dirección y concentrar todo el trabajo en esos focos. Haciendo esto, se ahorran recursos, se logra una visión compartida, hay un compromiso tanto individual como grupal con la tarea y, lo más importante de todo, es que la persona al ser partícipe de esta visión logrará mantenerse motivada en el tiempo. Los detalles sí importan, por lo tanto, si no hay un sentido detrás de la creación de un equipo de alto desempeño, ese equipo está destinado a fracasar.

El darse un tiempo extra para analizar el propósito y transmitírselo al equipo puede ser la diferencia entre el éxito o fracaso de una compañía. Recuerde: si se quieren resultados excepcionales es necesario actuar de manera excepcional.

³ Profesor Escuela de Psicología Universidad Adolfo Ibáñez y Director Ejecutivo de Prosel.

⁴ Subgerente General, Watson Wyatt de Chile.

⁵ Gerente de Recursos Humanos, Metlife Chile.

⁶ Jefe de Proyectos, Gerencia Corporativa Desarrollo de Personas, Codelco.

⁷ Gerente de Recursos Humanos, Embotelladora Andina.

⁸ US\$ 1 invertido en las ganadoras se transformó en US\$ 11 al fin de la década, y el mismo en las perdedoras sólo en US\$ 1.5.

⁹ "La finalidad de la vida humana no es el aire, pero sin aire no vivimos".