

La receta completa del liderazgo en RRHH.



Tomo III

Construyendo equipos de alto desempeño. ➔

Tabla de contenido

1. Introducción	3
2. Desarrollo	5
2.1. Errores en construir equipos de alto desempeño	5
2.1.1. Falta de seguridad colectiva en los equipos.	6
2.1.2. Falta de un desafío retador.	7
2.1.3. Error al armar equipos basados en experiencia y no habilidades.	8
2.1.4. Falta de nivel de compromiso.	9
2.1.5. Error en el dimensionamiento correcto de los equipos.	10
2.2. Estrategias para afrontar errores de EADs	11
2.2.1. Líderes forjando EAD.	12
2.2.2. Líderes asignando tareas estratégicas.	13
2.2.3. El SECRETO.	14
2.2.4. Evaluar de una mejor manera tus EADs.	15
Conclusión	16

Introducción

Un líder debe escuchar constantemente de sus colaboradores "Nunca trabajé **para** Luis", sino "Trabajé **con** Luis"?, los errores comunes que se cometen a diario en liderazgo parten desde la alta dirección al llamar a la organización entera "equipo", donde realmente promueven valores de trabajo en equipo que, a pesar de su buena intención, son ambiguos y causan confusión improductiva, confundiendo "equipo" con "trabajo en equipo".

Se busca en las empresas cumplir valores, procedimientos y jugar limpio, pero "siempre persiguiendo ser el número uno" con incentivos individuales en vez de medir los resultados por equipos. Estos escenarios individualistas están tan arraigados que cuando surge un problema, el primer pensamiento que se tiene es responsabilizar a una persona, y están tan bien cimentados que se originan desde los padres, profesores y la religión, que recalcan desde nuestros primeros días una responsabilidad individual como lo más excelso. Crecemos bajo un régimen que mide (notas académicas), premia (incentivos) y penaliza el rendimiento individual, no el colectivo.

Ahora bien, un equipo de alto desempeño, o "EAD", es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito tan retador que los energiza. Tienen objetivos de rendimiento y enfoque, y consideran que son mutuamente responsables. Viven en un entorno de trabajo en donde cada miembro del equipo puede "bajar la guardia" y confiar en sus pares. Se desafían a diario, ya que cada parte del equipo espera y necesita lo mejor de cada miembro, construyendo una química de trabajo divertida, que no es trivial, porque ayuda a sobrellevar las presiones y la intensidad del elevado rendimiento.

Un líder no construye un equipo con cualquier persona, sino que es el resultado de un diseño consciente. Implica definir claramente lo que se quiere alcanzar con ese equipo, hasta motivar y gestionar sus complementariedades.

La encuesta más sencilla para comprobar si tienes un equipo de alto desempeño es la siguiente:

- ¿Se ha formado para resolver un problema desafiante o un reto potente?
- ¿Los miembros del equipo pueden comunicarse fácilmente y con frecuencia?
- ¿Se puede medir el progreso frente a objetivos **SMART**?
- ¿Existe un sentimiento de confianza, agrado y respeto dentro de los miembros del equipo?



Los equipos de alto desempeño son contruidos por excelentes líderes, que saben que la selección inicial es clave para el rendimiento del equipo, pero aún más importante es impulsar las condiciones necesarias después de la selección, que permitan a los miembros desarrollarse continuamente y ganarse la pertenencia al equipo. Al cultivar equipos verdaderos de alto desempeño, las organizaciones pueden mejorar su ética de rendimiento general y lograr resultados sobresalientes.

En este manual, se encontrarán 5 errores comunes que se presentan dentro de los equipos y 4 estrategias para afrontarlos como un gran líder. Todo esto te permitirá construir y desarrollar equipos de alto desempeño. Se aprenderá a dimensionar el tamaño del equipo de forma correcta, además de comprender por qué es muy raro contar ahora mismo con un equipo de alto desempeño en tu organización, y se revelará cómo construir equipos basándose en habilidades y competencias, no únicamente en experiencias y conocimientos, esto acompañado de historias de éxito para una mejor comprensión.

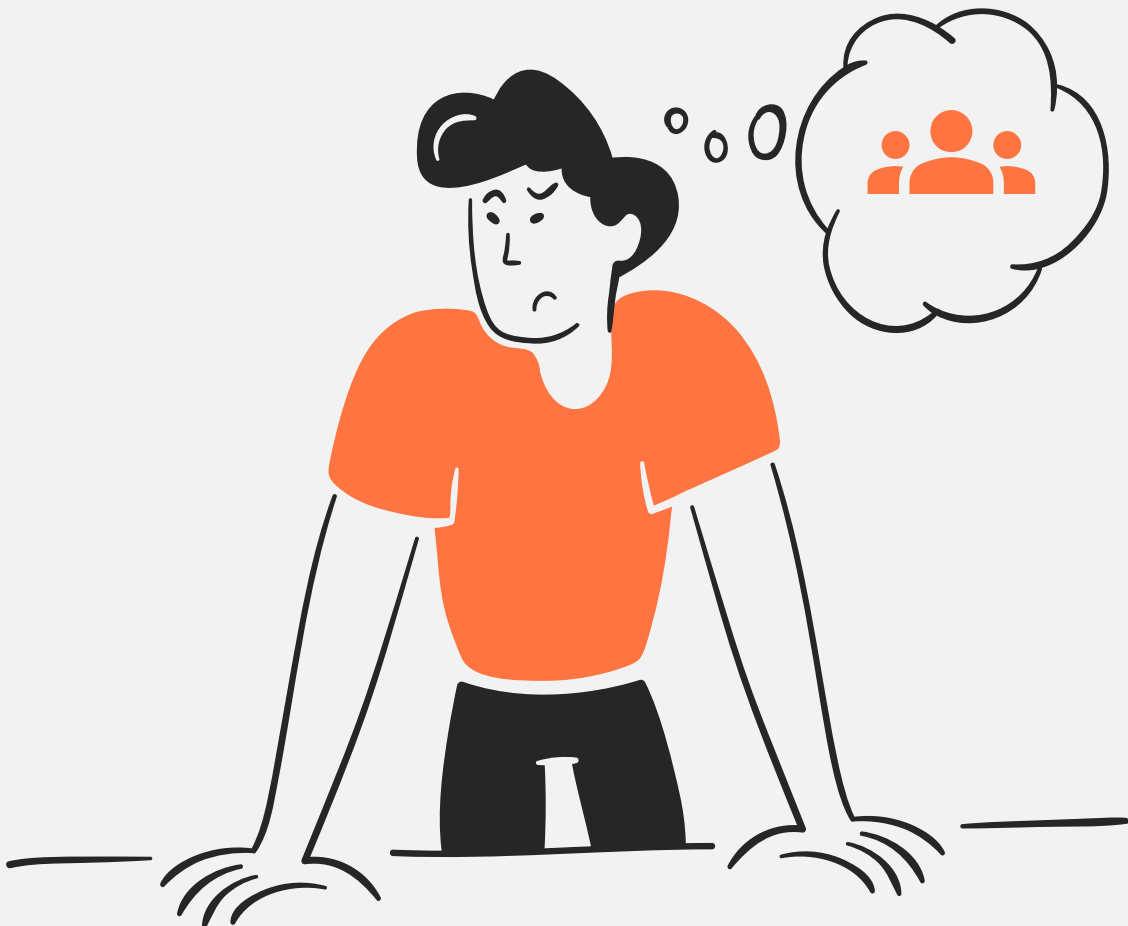
Finalmente, este manual aclara qué es un verdadero equipo de alto desempeño con el fin de cumplir un reto potente o estratégico, solucionar un problema desafiante y evitar asignar tareas rutinarias y operativas.”

Desarrollo

Errores en construir equipos de alto desempeño

La búsqueda incansable de construir equipos altamente eficientes y aprovechar los numerosos beneficios asociados ha impulsado a empresas de renombre mundial, como Google, a invertir recursos y tiempo significativos en esta tarea. Como resultado, surgió el proyecto secreto Aristóteles (en honor a su dicho: «el todo es más que la suma de sus partes»), destacado en un artículo de la revista The New York Times. Este proyecto fue llevado a cabo por la empresa con el objetivo de mejorar la calidad de los equipos de trabajo. A lo largo de un período de 5 años y con una inversión millonaria, se dedicaron esfuerzos a la creación de equipos altamente efectivos.

No obstante, a pesar de los esfuerzos de muchas empresas y sus líderes, construir equipos de alto desempeño no siempre resulta posible. A continuación, presentamos 5 motivos que explican por qué no se logra alcanzar este objetivo:



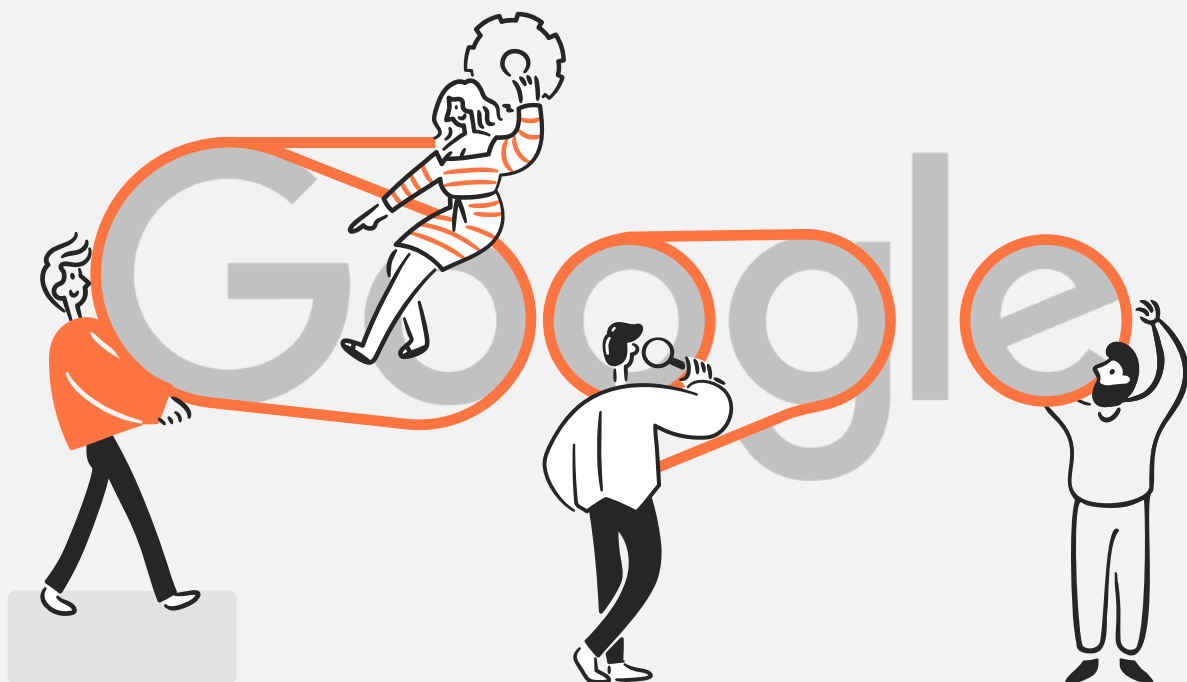
1. Falta de “seguridad colectiva” en los equipos

Dentro del mencionado Proyecto Aristóteles de Google, se buscó identificar los factores que contribuyen a la eficiencia de los equipos de trabajo. Se descubrió que la inteligencia individual no determina la efectividad de los equipos, sino por la forma en que interactúan y se relacionan. Se descubrió que los equipos más exitosos mostraban dos comportamientos clave: **igualdad en la participación de todos** los miembros y una **alta sensibilidad social**, es decir, la capacidad de entender y percibir las emociones de los demás.

Estos comportamientos se definieron como “**seguridad colectiva**”, definida por la profesora de Harvard Business School, Amy Edmondson que se refiere a la confianza y la sensación de seguridad psicológica que permite a los miembros del equipo expresarse libremente. La seguridad psicológica se identificó como el factor más importante para mejorar la productividad de los equipos.

Uno de los experimentos consistió en dividir a dos grupos, el grupo A, conformado por altos ejecutivos exitosos, y el grupo B, por jefes de rango medio catalogados con bajos conocimientos. Se realizaron pruebas de inteligencia y se observó el comportamiento de ambos grupos. En el caso del grupo A, el trabajo en equipo no funcionaba por su individualidad y distanciamiento. Por otro lado, las tareas del grupo B se realizaron de manera efectiva.

Otro experimento fue el de Matt Sakaguchi, un manager de Google que reunió a un equipo y pidió que compartieran un asunto personal. Él fue el primero en exponerse: compartió que tenía cáncer en fase 4. La mayoría de su equipo desconocía tal situación, pero eso ayudó a que tuvieran la confianza para hablar.



2. Falta de un desafío retador

La importancia de tener un reto desafiante en la formación de equipos de alto rendimiento es respaldada por múltiples investigaciones y también se destaca en el libro "Sabiduría de los equipos" de Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith. Contrario a lo que se pueda pensar, no es solo el liderazgo fuerte o los miembros talentosos lo que marca la diferencia en un equipo exitoso. Un reto potente es el ingrediente esencial.

En el libro "Sabiduría de los equipos", Katzenbach y Smith resaltan que los mejores equipos de la historia se han formado en torno a la resolución de problemas retadores. Un reto desafiante actúa como un catalizador para unir a los miembros del equipo y enfocar sus esfuerzos en una meta común. Los autores enfatizan que el rendimiento excepcional de un equipo no surge simplemente de tener individuos talentosos, sino de tener un objetivo desafiante que inspire y energice al equipo.

La investigación respalda esta idea, demostrando que los equipos que se enfrentan a retos significativos tienen más probabilidades de alcanzar un alto rendimiento. Un reto potente actúa como un imán que atrae a personas motivadas y comprometidas, y fomenta la colaboración y el trabajo en equipo. Cuando los miembros del equipo se sienten desafiados y ven el propósito detrás de su trabajo, están dispuestos a superar obstáculos y a esforzarse al máximo para lograr el éxito.



3. Error al armar equipos basado en experiencia y no habilidades

El enfoque para armar equipos de alto rendimiento no debe basarse únicamente en los conocimientos y la experiencia previa de los miembros, sino en sus habilidades y capacidades de aprendizaje. Como se menciona en el libro antes citado "Sabiduría de los equipos" de Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, los equipos de alto desempeño (EADs) no se forman con individuos que ya poseen todos los conocimientos necesarios para enfrentar el reto. De hecho, los equipos más exitosos son aquellos compuestos por personas capaces de identificar brechas de conocimiento y aprender rápidamente lo que sea necesario para resolver el desafío.

Contrario a la creencia de contratar por experiencia, estos equipos buscan individuos autodidactas y con competencias sólidas en diversas áreas. La capacidad de aprender rápidamente y adaptarse a nuevas situaciones es considerada más valiosa que el conocimiento previo en un campo específico. Esto se debe a que los desafíos a los que se enfrentan los equipos de alto rendimiento a menudo requieren soluciones innovadoras y flexibilidad para abordar problemas complejos.

El enfoque en habilidades y competencias se alinea con la idea de construir una "High-Performance Organization" (Organización de Alto Rendimiento), como se menciona en el libro. Esta perspectiva implica que el éxito de una organización no se basa únicamente en la suma de conocimientos individuales, sino en la capacidad colectiva de los equipos para adaptarse, aprender y enfrentar desafíos de manera efectiva.



4. Falta de nivel de compromiso

El factor clave que distingue a los Equipos de Alto Desempeño (EADs) de los equipos tradicionales de rendimiento medio es el nivel de compromiso que los miembros muestran entre sí, este compromiso va más allá de simplemente cumplir con las responsabilidades asignadas. Se trata de un compromiso emocional y psicológico con el equipo y su objetivo común. Los miembros de un equipo de alto rendimiento se apoyan mutuamente, confían en las habilidades y capacidades de sus compañeros, y están dispuestos a trabajar juntos para superar cualquier obstáculo.

Los miembros de un EAD se comprometen con el éxito colectivo y están dispuestos a hacer lo necesario para lograrlo. Se apoyan unos a otros, comparten conocimientos y habilidades, y están dispuestos a asumir responsabilidades adicionales si es necesario para alcanzar los objetivos del equipo.

El compromiso en un EAD también se traduce en un sentido de pertenencia y orgullo por formar parte del equipo. Los miembros se identifican con el equipo y se esfuerzan por mantener los estándares de excelencia que se han establecido.

Un ejemplo destacado de compromiso es del equipo de SpaceX liderado por Elon Musk que encontramos en el **artículo** de la BBC mundo. SpaceX es una empresa aeroespacial privada que ha revolucionado la industria espacial con sus avances tecnológicos y logros destacados.

En 2020, el equipo de SpaceX logró un hito histórico al lanzar con éxito la primera misión tripulada a la Estación Espacial Internacional (EEI) con su nave espacial Crew Dragon. Este logro marcó un momento significativo en la industria espacial, ya que fue la primera vez que una empresa privada enviaba astronautas al espacio.

El compromiso del equipo de SpaceX para lograr este objetivo fue excepcional. Durante años, el equipo trabajó arduamente en el diseño, desarrollo y pruebas de la nave espacial Crew Dragon. Se enfrentaron a numerosos desafíos técnicos y obstáculos, pero su determinación y pasión por la exploración espacial los mantuvo enfocados en su objetivo.



5. Error en el dimensionamiento correcto de los equipos

Cuando un equipo es demasiado grande, la coordinación y la comunicación se vuelven difíciles. Las responsabilidades pueden diluirse y la toma de decisiones se ralentiza. Cada miembro puede tener dificultades para participar activamente y expresar sus ideas. En lugar de aprovechar la diversidad de habilidades, el equipo se vuelve desorganizado y menos enfocado en sus objetivos.

El tamaño ideal de un equipo de alto rendimiento permite una comunicación fluida y una interacción efectiva. No se trata solo del número de miembros, sino de la capacidad del equipo para colaborar de manera eficiente. Es esencial equilibrar el tamaño del equipo con la capacidad de comunicación y colaboración.

Un ejemplo destacado es la plataforma de streaming de música Spotify que adoptó un enfoque de equipo denominado "Squads" (escuadrones) para organizar y operar sus equipos.

En lugar de tener un gran equipo centralizado, Spotify dividió su organización en pequeños equipos autónomos conocidos como escuadrones, compuestos por alrededor de ocho miembros. Esta configuración permitió una comunicación y colaboración más efectiva entre los miembros. Cada escuadrón poseía una variedad de habilidades necesarias para desarrollar, lanzar y mejorar productos o funciones específicas.

Cada escuadrón tenía la responsabilidad de tomar decisiones y establecer sus propias prioridades dentro del marco estratégico general de la empresa. Se fomentaba la colaboración y la participación activa de todos los miembros, la adopción de equipos pequeños y autónomos ha permitido a Spotify ser ágil y adaptarse rápidamente a las demandas del mercado.



Desarrollo

Estrategias para afrontar errores de EADs

En los equipos de alto rendimiento, la noción de liderazgo tradicional se difumina. Sorprendentemente, resulta difícil identificar a un líder específico, ya que todos los miembros asumen ese rol en diferentes momentos. Quien lidera puede variar según el conocimiento del tema en cuestión, la iniciativa mostrada o la capacidad de colaboración requerida en cada situación.

En este contexto, se presentan cuatro estrategias clave para abordar los errores comunes y potenciar el rendimiento del equipo.



1. Líderes forjando EAD.

Formar un equipo de alto desempeño es uno de los principales desafíos a los que se enfrenta un líder. Para lograrlo, es fundamental tomar la decisión consciente de que está en sus manos la responsabilidad de construir un equipo sólido y eficiente. Esto implica dedicar tiempo y recursos para reclutar a los miembros adecuados, desarrollar habilidades de comunicación y establecer una cultura de colaboración.

En primer lugar, el líder debe ser consciente de la importancia de seleccionar cuidadosamente a los integrantes del equipo. Esto implica identificar las habilidades y competencias necesarias para el trabajo en cuestión y buscar personas que las posean. Además, es fundamental buscar diversidad en términos de experiencias y perspectivas, ya que esto puede enriquecer el proceso de toma de decisiones y fomentar la creatividad.

Un ejemplo destacado de un líder que aplicó con éxito estos principios para formar un equipo de alto desempeño es Satya Nadella, CEO de Microsoft. Cuando asumió el cargo en 2014, heredó una empresa que enfrentaba desafíos significativos y necesitaba revitalizarse. Nadella entendió la importancia de construir un equipo fuerte y diverso para liderar la transformación de la compañía.

Nadella se centró en reclutar a personas con talento que compartieran su visión de una Microsoft más colaborativa y orientada al cliente. Buscó líderes con habilidades técnicas y capacidad para impulsar la innovación, pero también valoró la inteligencia emocional y la capacidad de trabajar en equipo. Al reunir a personas con diferentes antecedentes y perspectivas, Nadella logró formar un equipo que combinaba habilidades técnicas sólidas con una mentalidad orientada al aprendizaje y la adaptación.

Además de reclutar talento, Nadella fomentó la comunicación abierta y la colaboración dentro de su equipo. Implementó cambios en la estructura organizativa de Microsoft para romper los silos y promover una mayor interacción entre los diferentes grupos de trabajo. También alentó la participación activa de todos los miembros del equipo, fomentando la generación de ideas y la toma de decisiones conjuntas.

El enfoque de Satya Nadella en la formación de un equipo de alto desempeño ha sido fundamental para el éxito de Microsoft en los últimos años. Bajo su liderazgo, la compañía ha experimentado un renacimiento, con un enfoque renovado en la innovación y la transformación digital. Esto ha sido posible gracias a un equipo sólido y cohesionado que comparte una visión común y trabaja en conjunto para lograrla.

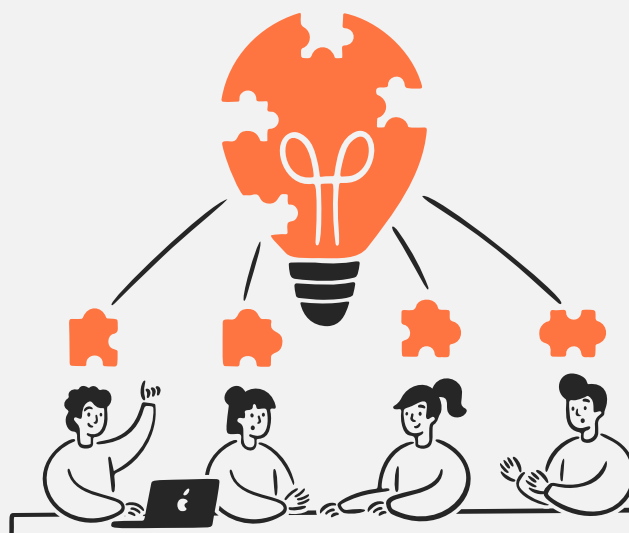
2. Líderes asignando tareas estratégicas.

Un líder verdaderamente efectivo comprende que un equipo de alto rendimiento no se limita a realizar tareas operativas, sino que se les asignan responsabilidades estratégicas que tienen un impacto significativo en la organización. La clave radica en presentar desafíos retadores que estimulen la creatividad, la colaboración y la resolución de problemas. La presencia de un desafío potente actúa como un catalizador para el desarrollo de un equipo cohesionado y altamente motivado.

Una empresa que ha aplicado exitosamente esta filosofía es Apple Inc., bajo el liderazgo de Steve Jobs. Jobs entendió que para impulsar la innovación y el crecimiento, era necesario asignar tareas estratégicas a su equipo en lugar de limitarse a trabajos operativos rutinarios. En lugar de simplemente ejecutar tareas diarias, Jobs desafiaba constantemente a su equipo a alcanzar metas audaces y a crear productos revolucionarios que cambiarían la industria tecnológica.

Al tercerizar los trabajos operativos, Jobs permitía que su equipo se enfocara en proyectos de mayor impacto, liberándolos de tareas rutinarias y proporcionándoles la oportunidad de explorar ideas innovadoras. Esta estrategia no solo motivaba al equipo, sino que también permitía un uso más eficiente de los recursos internos, ya que los talentos clave se dedicaban a actividades estratégicas que impulsaban el crecimiento de la empresa.

El enfoque de Steve Jobs en asignar tareas estratégicas a su equipo en lugar de trabajos operativos rutinarios fue fundamental para el éxito de Apple. El equipo se inspiró en el desafío de crear productos icónicos y revolucionarios, y esto condujo a innovaciones como el iPod, iPhone y iPad, que transformaron la industria tecnológica y catapultaron a Apple a la cima del mercado.



3. EL SECRETO:

El acrónimo SECRETO resume aspectos fundamentales para el éxito de un equipo. En primer lugar, los miembros deben considerarse socios (S) que comparten una misión y un propósito común. Esto fomenta un sentido de pertenencia y compromiso compartido. Además, todos los miembros, no solo el líder, deben dar el ejemplo (E) mediante su esfuerzo y dedicación, estableciendo un estándar de excelencia para el equipo.

La selección de los miembros del equipo debe basarse en sus competencias (C) en lugar de sus experiencias previas. Esto garantiza que el equipo cuente con las habilidades y conocimientos necesarios para enfrentar el desafío. En cuanto a la rendición de cuentas (R), un equipo de alto desempeño se enfoca en encontrar soluciones y mejorar, en lugar de buscar culpables. Los responsables rinden cuentas y asumen la responsabilidad de resolver las deficiencias identificadas.

El enfoque (E) también es crucial para el éxito del equipo. El alcance del reto debe estar claramente definido y acotado, evitando dispersarse en diferentes direcciones. El tamaño del equipo (T) desempeña un papel importante. Es recomendable que el equipo sea pequeño para fomentar la interacción y simplificar la comunicación. Esto permite una mayor agilidad y cohesión en la toma de decisiones y la ejecución de tareas.

Todo esto permite que el equipo se enfoque en objetivos (O) **SMART**, (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con límite de tiempo); así proporcionando una guía efectiva para la dirección y el seguimiento de los logros del equipo.

En resumen, construir un equipo de alto desempeño implica tener un desafío potente como punto de partida. Además, se deben considerar aspectos como el sentido de socios, selección basada en competencias, rendición de cuentas constructiva, enfoque claro, objetivos definidos y un tamaño adecuado del equipo. Al aplicar estos principios fundamentales, se establecen las bases para la creación de equipos altamente eficientes y exitosos.



4. Evaluar de una mejor manera tus EADs



La evaluación de desempeño individual es comúnmente utilizada en muchas organizaciones, ya que las compensaciones, bonificaciones y ascensos suelen estar vinculados al rendimiento individual. Sin embargo, los equipos de alto desempeño (EADs) comprenden que la evaluación grupal es más apropiada y efectiva para medir su rendimiento colectivo. Esto se debe a que los EADs reconocen los riesgos de tener "polizones" en el equipo, es decir, miembros que se benefician del desempeño de los demás sin aportar un valor significativo.

Al aplicar los principios básicos del SECRETO en la evaluación de desempeño de un equipo, se fomenta una cultura de colaboración y responsabilidad compartida. Los EADs entienden que evaluar al equipo en su conjunto permite reconocer los logros colectivos y las contribuciones individuales dentro del contexto grupal. Además, la evaluación grupal ayuda a identificar y abordar las áreas de mejora del equipo en su conjunto, fomentando la rendición de cuentas colectiva.

Continuando el ejemplo de Google y su Proyecto Aristóteles, aplicó uno de sus resultados de su investigación, adoptando un enfoque de evaluación grupal en lugar de enfocarse únicamente en las evaluaciones individuales. Se reconoció que el éxito de un equipo no se puede atribuir exclusivamente a los logros de una sola persona, sino que es el resultado del trabajo conjunto y la sinergia colectiva. Esta evaluación grupal permitió que los equipos de alto desempeño fueran reconocidos y recompensados adecuadamente, fortaleciendo la cultura de colaboración y motivando a los miembros a trabajar juntos hacia metas comunes.

En conclusión, la evaluación grupal es fundamental para los equipos de alto desempeño, ya que fomenta la colaboración, la rendición de cuentas colectiva y la identificación de áreas de mejora.

Conclusión

Construir equipos de alto desempeño es un desafío que muchas organizaciones enfrentan. Para lograrlo, es importante evitar cometer errores comunes, como confundir el término **"equipo"** con **"trabajo en equipo"**, fomentar el rendimiento y responsabilidad colectiva en lugar de la individual y basar la selección del equipo por sus habilidades y competencias, en vez de únicamente experiencias y conocimientos.

Además, es esencial fomentar la seguridad colectiva en los equipos, creando un entorno en el que los miembros se sientan seguros para expresarse libremente y trabajar juntos. Asimismo, es crucial establecer un desafío retador que inspire y una meta común que enfoque los esfuerzos del equipo.

También se debe prestar atención al dimensionamiento adecuado de los equipos, evitando que sean demasiado grandes y dificulten la comunicación y la toma de decisiones. Por otro lado, se debe promover un alto nivel de compromiso entre los miembros, fomentando la colaboración, el apoyo mutuo y la identificación con el equipo y sus objetivos.

Un buen líder no construye equipos de alto rendimiento para cumplir tareas operativas, lo hace para cumplir objetivos estratégicos, estas tareas operativas deben ser tercerizadas para que así los equipos de alto desempeño puedan tener desafíos retadores.

Al implementar las estrategias brindadas, las organizaciones pueden construir y desarrollar equipos de alto desempeño, lo que conducirá a un mayor rendimiento y resultados sobresalientes.

