

Por Lauren Keller

Equipos de alto desempeño



Compartir información, pedir opinión, ayudar a los miembros del equipo a crecer, divertirse, sentir los objetivos en la "propia piel", son algunas tácticas eficaces para aumentar la cohesión y desempeño de los equipos.

No es fácil conseguir que un grupo de personas trabaje en equipo. Algunas dificultades tienen que ver con el sistema de premios que recompensa los logros individuales más que colectivos, la feroz defensa del territorio personal, la mayor desconfianza durante las grandes reestructuraciones internas o las fusiones y adquisiciones. La pregunta en estos casos es cómo convertir a colegas en colaboradores. Según los consultores Patrick J. McKenna y David H. Maister (autores de *First Among Equals: How to Manage a Group of Professionals*, Free Press 2002), la respuesta es darles un desafío irresistible.

Los desafíos grupales satisfacen la fuerte necesidad que tiene la mayoría de la gente de formar parte de algo más grande que

ellos. Pero definir un desafío y, luego, inspirar al equipo a ir en pos de él exige una verdadera astucia. "Los líderes deben interesarse genuinamente en ayudar a su gente a sobresalir -explica Maister-. También deben entender que pasar del trabajo individual al grupal no es un proceso racional; es emocional. Hay que seducir a las personas gradualmente a colaborar con los demás."

Los jefes efectivos usan las siguientes cinco tácticas:

1. Comparten toda la información que pueden

Judith Glaser, presidenta ejecutiva de la consultora Benchmark Communications, con sede en la ciudad de Nueva York, alienta a sus clientes a "abrir todas las puertas de la empresa, poner los datos negativos sobre la mesa, aun las malas noticias. De esa manera, incitará a la gente a proteger la compañía." Compartir información de esta manera mejora la cohesión de los equipos y establece una visión compartida de lo que necesitan lograr.



2. Piden la opinión de la gente

Invite los miembros del equipo a expresar sus ideas sobre cómo superar los desafíos. Glaser les aconseja a sus clientes que ayuden a los empleados a formular cuáles pueden ser sus aportes a la solución. Pregúnteles qué ideas tienen y qué podrían sumar al esfuerzo común.

3. Ayudan a su gente a progresar

Sume gente al grupo ofreciéndole la oportunidad de usar habilidades que normalmente no pone en práctica en su trabajo cotidiano. Al darles la oportunidad de ir más allá de lo que hacen todos los días, las personas ganan experiencia y nuevas maneras de pensar, lo cual, por su parte, las impulsa a colaborar con el equipo y los convierte en una valiosa fuente de ideas innovadoras.

4. Apelan a la diversión

Para acelerar la colaboración en el equipo, inyéctele una dosis de entretenimiento a la tarea que tiene por delante. Stacy DeWalt, vicepresidente de marketing en Pitney Bowes, empresa de hardware y servicios para el manejo de la correspondencia, reunió a 25 personas con mucha experiencia en áreas distintas para intercambiar ideas sobre cómo cambiar las percepciones de los consumidores a las cuáles se dirigían. Diseñó una sesión de brainstorming que imitaba la serie televisiva "The Apprentice", en la cual Donald Trump, presidente ejecutivo de The Trump Organization, presenta un desafío a varios ejecutivos y luego "despide" a quienes tienen un desempeño mediocre. "Nuestro director de marketing tenía el papel de Trump – comenta DeWalt- y le dijo al grupo que despediríamos a nuestros competidores."

DeWalt dejó en claro que el ejercicio no era en serio, simplemente se daría financiamiento a las mejores ideas, pero no se despediría a nadie. Y, de hecho, cuatro proyectos nacidos en ese juego se convirtieron en planes de marketing.

5. Sienten el desafío en su propia piel

Diseñe ejercicios que les permitan a los miembros del equipo sentir visceralmente el desafío. Un ejemplo son las tácticas usadas en la división Saturn de General Motors cuando les pidieron a los equipos encargados del negocio minorista nuevas ideas para cumplir con el objetivo de Saturn: "Sorprender y deleitar" a los clientes.

"Queríamos que experimentaran la sensación de sorpresa y deleite en sus propias entrañas – explica Chris Coger, gerente de la estrategia minorista y experiencia del cliente de GM -. De modo que la empresa diseñó un curso de capacitación en los valores centrales durante el cual cada equipo creaba una bicicleta para aprender a trabajar en equipo. Luego, los equipos tenían que diseñar una "experiencia de entrega", que sorprendiera y deleitara a los flamantes dueños de bicicletas".

Cuando los equipos habían terminado de formular sus estrategias, los encargados de conducir el ejercicio trajeron niños a la sala: los nuevos dueños de las bicicletas. Ni los chicos ni los equipos conocían el plan por anticipado. "Los participantes no sólo sorprendieron a los chicos, también sintieron ese sentimiento en su propia piel", explica Coger. * * *

***Lauren Keller es escritora especializada en negocios radicada en Massachussets.**

HSM
Inspiring Ideas