



knowsquare .

SERGIO MARTÍNEZ HERNÁNDEZ

21 DE MAYO DE 2012

TODOS A UNA. TRES PASOS
CLAVE PARA CREAR UN EQUIPO
DE ALTO NIVEL

RESEÑA DEL LIBRO DE KEN BLANCHARD,
ALAN RANDOLPH Y PETER GRAZIER

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

En esta obra los autores Ken Blanchard, Alan Randolph y Peter Grazier (Alienta Editorial, 2006), explican a modo de manual cómo crear lo que ellos llaman un equipo de alto nivel. Este es un equipo que aprovecha el potencial y la motivación de sus miembros para generar beneficios tanto a sus propios miembros como a la organización en que se integran. Escrito de manera sencilla, alterna explicaciones con ejemplos traídos de la experiencia de los autores.

Reseña

Antes de comenzar a desarrollar cómo crear equipos de alto nivel, conviene definirlos, y plantearnos algunas preguntas que nos ayudarán a comprobar si los equipos en los que trabajamos han alcanzado ya ese rendimiento.

Un equipo de alto nivel se distingue porque:

1. Es un grupo interactivo, formado por gente con grandes aptitudes que usa las ideas y la motivación de todos los miembros del equipo.
2. Comparte la información para crear altos niveles de confianza y responsabilidad.
3. Clarifica los límites para crear la libertad y la responsabilidad de cumplir tareas de una forma eficaz.
4. Usa de una forma eficiente el tiempo y los talentos de los miembros del equipo y de su director.
5. Utiliza la autogestión de sus aptitudes para tomar decisiones de equipo y generar buenos resultados para el equipo, sus miembros y la organización.

Puede que consideremos que nuestro equipo alcanza ya ese nivel. Vamos a hacernos algunas preguntas sobre ellos que nos permitan comprobarlo:

- ¿Todo el mundo en mi equipo se siente comprometido, valorado y orgulloso?
- ¿Tiene el equipo autoridad para tomar decisiones sobre sus tareas? ¿Las acepta?
- ¿Entiende los límites de la autoridad de su equipo y puede ampliar esta autoridad?
- ¿Su equipo sabe cómo arreglárselas solo para hacer el trabajo?
- ¿Su equipo consigue auténticos buenos resultados?

Si la respuesta es afirmativa tu equipo es de alto nivel. En caso contrario aquí se muestra cómo alcanzarlo en tres pasos.

Paso 1 Empezar a aprender las habilidades del siguiente nivel.

Traspasar la toma de decisiones a los miembros de un equipo implica que se les traspase también la información. Como si de un círculo vicioso se tratase, podríamos preguntar qué información es necesaria, y la respuesta sería que aquella requerida para tomar una decisión. Por lo tanto se ha de concebir este proceso de informar como un acto de comunicación entre usted y los miembros de su equipo, y entre ellos mismos, de manera que se convierta en un proceso de comunicación entre personas que comparten objetivos comunes.

Los autores dejan las siguientes preguntas a modo de iniciador o catalizador de esa comunicación que me pueda llevar a obtener la mejor información:

- ¿Qué información considero que puede ayudar a los miembros de mi equipo a funcionar mejor?
- ¿De qué información querría disponer con el fin de hacer mejor mi trabajo?
- ¿Qué idea he tenido que me permite hacer mejor mi trabajo?

En cuanto al control de la información, debemos pensar que al compartirla estamos creando un acuerdo implícito de confianza. Estamos enviando un mensaje no explícito a la persona en la que le decimos que sabemos que utilizará ese conocimiento con responsabilidad. Todo esto no quiere decir que no tenga que haber cierta información que sea confidencial, que la habrá, pero no utilizar la confidencialidad como un arma de poder. En general toda información pasada que ha sido ya objeto de control debería ser compartida.

Igual de importante que la información son los límites de actuación. Los límites nos permiten saber qué y qué no podemos hacer. Como ya veremos, en los siguientes pasos, estos límites los iremos ampliando. En este primer paso es conveniente definir límites claros pero lo más amplios posibles. La ausencia de límites definidos en esta fase llevará al equipo a definir los suyos propios. Cuando un equipo define sus propios límites tiende a hacerlos más restrictivos en busca de su propia seguridad. Por lo tanto la definición de los mismos es tan importante como el flujo de la información. De la misma manera, a la hora de definirlos lo haremos fijando objetivos y recursos, y no en función de restricciones: políticas y procedimientos.

El tercer elemento de estos equipos lo constituirá lo que podemos llamar las *“reglas del juego”*. Conviene diferenciar equipos de grupos de trabajo. Estos segundos se caracterizan por la presencia de un supervisor, y el peso del grupo recae en el individuo y no en el equipo. Estos equipos de alto rendimiento deben aprovechar asimismo sus diferencias y singularidades que serán las que enriquecerán el proceso de toma de decisiones y de solución de conflictos. Estas diferencias pueden ser foco también de problemas para el equipo. Para poder sobreponernos a esas situaciones deberemos tener presente:

- Misión común.
- Procesos de funcionamiento que doten al equipo de estructura sobre el modo de funcionamiento para llevar a cabo su misión.
- Principios operativos (código de conducta). Son pautas que permitirán al equipo poner en marcha los valores que comparte.
- Roles de cada uno de sus miembros, tanto formales basados en sus conocimientos o responsabilidades en el trabajo (contable electricista, mecánico, etc.), como informales basadas en sus competencias personales y que cada uno aporta al equipo (creativo, organizador, conciliador, etc.).

Paso 2 Acelerar el Cambio.

En esta segunda etapa nos centraremos en tres aspectos fundamentales: superar momentos de desánimo, establecer objetivos como equipo, y ampliar los límites en los que trabaja el equipo.

El cambio va a comenzar a acelerarse en el momento que nos encontremos con los primeros problemas como equipo, y logremos solucionarlos. Uno de los primeros obstáculos que nos vamos a encontrar es la aparición del desánimo y la frustración, He aquí cinco razones por las que surge el desánimo:

1. Las expectativas iniciales no se corresponden a la realidad, ya que no se ha valorado en su justa medida lo que conlleva el cambio.
2. La gente está preocupada porque el proceso falle, y la primera señal negativa es suficiente para confirmar sus peores presagios.
3. Los miembros del equipo se preguntan si realmente son libres para tomar decisiones, y los directivos dudan que el equipo sea capaz de asumir responsabilidades.
4. Nadie quiere equivocarse y eso desemboca en la inacción.
5. La formación para tratar con temas de desarrollo de un equipo es deficiente.

En esos momentos será oportuno enfocarse en los beneficios obtenidos y utilizar los errores como fuente de aprendizaje. Por parte de los directivos puede ser un buen momento para compartir más información como muestra de que esa confianza perdura. Veremos más adelante cómo ampliar los límites puede ayudar a superar el desánimo.

Con el fin de poder evaluar beneficios o errores, será necesario poder usar mediciones. Estas mediciones deberán ser capaces de evaluar cómo nos acercamos a los objetivos. Estos objetivos deberán serlo del equipo, ya que podríamos caer en el error de definirlos de manera que predominase el individuo sobre el grupo. Es importante que además se adecúen al nivel que puede resolver el equipo. A la hora de definirlos deben ser PODEROSOS, esto es, cumplir de manera que puedan responder a las siguientes preguntas clave:

1. Focalizados.- ¿Qué estamos tratando de hacer exactamente?
2. Propios.- ¿Qué hay aquí para nosotros? y ¿Podemos asumir esta responsabilidad?
3. Bien definidos.- ¿Cómo podemos calcular y evaluar nuestro progreso?
4. Energizantes.- ¿Este objetivo es realista y a la vez un desafío?
5. Con recursos.- ¿Tenemos claros los recursos a nuestra disposición para esta tarea?

Otra forma de redirigir esa frustración es ampliar los límites del equipo en temas de desarrollo personal, y de organización, así como el tipo de problemas y de toma de decisiones.

Además de objetivos de rendimiento, es el momento de definir áreas de desarrollo de habilidades personales.

En cuanto a los temas organizativos será un momento de revisión de procedimientos y procesos. Uno de ellos será el de evaluación de gestión del desempeño, visto ahora como una perspectiva de desempeño de equipo y no de individuo. Esto puede chocar con modelos más jerárquicos. Puede que haya miembros del equipo que encuentren dudas sobre sus capacidades individuales, pero en este momento es bueno el introducir el tema de las capacidades como equipo. Este aspecto es realmente interesante. Si evaluamos al equipo como al individuo veremos que el equipo está más capacitado. Debemos ser capaces de buscar el doble valor de esas diferencias individuales. Por un lado la capacidad de alcanzar sinergias y complementariedad en el equipo, y por otro la capacidad de desarrollar unos a otros miembros del equipo, esto es ampliar el rango de roles de los miembros en esas áreas en que lo necesiten.

Por último el ampliar los límites en la toma de decisiones refuerza de nuevo el tema de confianza.

En esta fase el líder deberá ayudar a que el equipo avance evidenciando si carece de alguna habilidad. Otro de los puntos clave de esta fase es el manejo de los asuntos internos, en concreto la gestión de conflictos. No obstante recordemos que el líder no toma decisiones, establece los límites y el marco y deja al equipo que las tome. Por el contrario la labor del equipo no es de asesoría para el líder sino ejecutiva y de responsabilidad.

Estamos en el final de la fase 2, el equipo es capaz de resolver problemas mayores, no debemos olvidar celebrar nuestros éxitos.

Paso 3 Dominar las Habilidades.

En este paso trataremos de optimizar lo aprendido. Por un lado en lo relacionado con la información debemos analizar por un lado si es necesaria más información, o si bien parte de la que recibimos no nos ayuda a tomar decisiones. Con mucha frecuencia se siguen recabando unos datos que poca gente utiliza, basados únicamente en que "*siempre se hacía*". En cuanto a la nueva información recibida, tal y como hemos comentado, la mejora de flujos de información en todas las direcciones constituye una muestra del grado de confianza que tenemos en nuestra organización. Un tema que debe quedar claro es el manejo de información confidencial.

Otro punto que debemos tratar en este paso es el de cómo integrar nuevos miembros a los equipos ya formados. Como ayudarles a formar parte del equipo en el menor tiempo posible; qué métodos, tareas, normas y creencias deben conocer.

Volviendo al tema del flujo de información debemos considerar aquí el ampliar los límites de nuevo, para aumentar la contribución del equipo. Debemos estar seguros que las decisiones que tomemos son "*correctas*". Esta "*corrección*" dependerá de lo que nos aproximemos a la misión y valores de la Compañía. Mientras los valores personales y organizativos dan un fundamento moral y ético a la toma de decisiones, la visión facilita la dirección. Es importante en este punto ser capaces de definir con nuestras propias palabras la misión, visión y valores de la compañía.

Estos nuevos límites deberán serlo a la hora de evaluar tanto nuestros resultados empresariales como personales. Debemos asumir como equipos un rol que implique una responsabilidad mayor, correspondiente a esa mayor información que disponemos. En cuanto a nuestras evaluaciones como equipo, debemos reflejar una mayor competencia. Algo que nos puede ayudar en este punto es el conocer y compararnos con experiencias ajenas, otros equipos de nuestra organización por ejemplo.

Por último no olvidemos aprovechar el reconocimiento para mantener la energía y unidad del equipo y celebrar los éxitos.

Esta es una etapa que no debería tener fin en sí misma. La búsqueda de nuevas oportunidades debería ser algo que se alentase dentro de la organización, y eso debería llevarnos, a nueva información, evaluar nuevos límites, establecer mediciones, evaluar los logros, aprender de los errores y celebrar los éxitos.

Sobre los Autores

Ken Blanchard es fundador y director espiritual de Ken Blanchard Companies. Es autor y coautor de varios *best-sellers*, incluidos entre otros *"The one minute manager"*, *"The Secret"*, *"Full Steam Ahead!"*, *"Whale Done!"* y *"Managing by values"*.

Alan Randolph es socio y consultor de Ken Blanchard Companies y profesor de la Universidad de Baltimore. Es coautor (con Ken Blanchard) de *"Empowerment takes more than a minute"* y *"The 3 keys to empowerment"*.

Peter Grazier es fundador de Team Building, Inc. Es autor de *"Before it's too late: employee involvement... An idea whose time has come"*.

© Sergio Hernández Martínez

© Know Square S.L.