

A close-up, low-angle shot of a rowing team. The focus is on the hands of the rowers, which are gripping yellow handles of black oars. The rowers are wearing blue long-sleeved shirts and red and white patterned shorts. The boat is on a body of water, and the background is a bright, overcast sky. The text 'Construir equipos de alto rendimiento' is overlaid in the bottom right corner.

Construir
equipos de alto
rendimiento



Según los expertos, para aumentar el rendimiento del negocio existen tres puntos clave: poner a las personas por encima de las empresas, entender que no somos seres autónomos trabajando sino un equipo y comprender el porqué de lo que hacemos.

De acuerdo con el experto en liderazgo Tom Peters, es erróneo considerar a las personas como recursos. Una organización está formada por personas sirviendo a personas que sirven a su vez a otras personas. En otras palabras, empleados sirviendo a los clientes, y líderes sirviendo a las personas que sirven a los clientes. Peters es contundente al sostener que hay que poner a las personas por encima de las empresas, conocer a quienes forman nuestro equipo y descubrir su grandeza. Una vez que nos tomamos el tiempo de conocerlas, como líderes somos responsables de formar un equipo sólido y liberar los talentos y capacidades de cada integrante. Por último, entender el porqué de lo que hacemos (y ayudar a nuestro equipo a hacerlo) es una pieza también fundamental para motivar el rendimiento. De acuerdo con Simon Sinek -escritor y motivador inglés-, la clave está en comprender los móviles de lo que realizamos y esto lo explica en su libro *Empieza con el porqué*, a través de lo que él llamó el "Círculo Dorado". Entonces, ¿cómo podemos generar confianza y motivar a nuestros equipos?

Las personas primero

"Los empleados que no se sienten importantes rara vez hacen contribuciones significativas", sentencia Peters. Por eso asegura que prestarles atención, darles un lugar valioso, ocuparse de comprender sus conductas, y valores y descubrir su grandeza ayudará a generar confianza y aumentará el rendimiento general del negocio.

El Dr. Stephen R. Covey, autor de *Los 7 Hábitos de personas altamente efectivas*, definió al liderazgo de la siguiente manera: ver y comunicar el valor y el potencial de los otros tan claramente, que comienzan a verlo en sí mismos. Sin embargo la implementación en el día a día parece ser

algo complicada: ¿Quién nos ve? ¿Quién se toma el tiempo suficiente en su día ocupado, en medio de su vida ocupada, para detenerse por un momento y decir: hay grandeza en este hombre o en esta mujer. Y, ¿qué hacen al respecto?

Para entender si vemos o no la grandeza que está ante nosotros, el Washington Post realizó un experimento junto a Joshua Bell, uno de los violinistas más virtuosos del mundo. La noche anterior a realizar la prueba, Bell había dado un concierto a sala repleta con entradas agotadas de 150 dólares. Al día siguiente, en una mañana helada de enero en Washington, vestido con jeans y una vieja camiseta, el violinista tocó en la calle durante 45 minutos. No mucha gente se dio cuenta. Había muchas cosas sucediendo; las personas se apresuraban para ir a trabajar, tenían cosas que hacer y no le prestaron mucha atención. Parecía que aquellos que estaban más interesados esa mañana, curiosamente, eran niños pequeños. Después de 45 minutos, Bell empacó su equipo, reunió los 32 dólares que había recolectado ese día, guardó su violín y siguió su camino. Las composiciones que tocó fueron seis de las más complejas e intrincadas que jamás se compuso para el violín, y el violín que estaba tocando era un Stradivarius que valía más de tres millones y medio de dólares.

Todos estamos ocupados, todos vamos a trabajar y tenemos obligaciones pero ¿podemos ver la grandeza que está frente a nosotros? Y, de hecho, como líder, ¿no es esa una de nuestras principales responsabilidades?

Shawn Moon, Vicepresidente ejecutivo de FranklinCovey, explica que en la empresa tienen una premisa: hacer posible la grandeza en las personas y en las organizacio-

nes de todo el mundo. Y dentro de eso, la compañía tiene dos grandes creencias:

1. Creen que la grandeza está dentro de cada una de las personas. No importa dónde se hayan criado, de qué país son, qué idioma hablan, cuánto dinero tenían o no tenían; creen que, al menos la semilla, el potencial para la grandeza, está ahí.
2. Creen que tanto ellos como los líderes de las empresas pueden y deben hacer algo para sacar a relucir esa grandeza.

Trabajo en equipo

Shawn Moon asegura que el punto fundamental de todo liderazgo es no solamente darle un rol destacado a las personas sino también crear un equipo. Para Moon hay que empezar por entender que uno ya no es un contribuyente autónomo sino que hasta el 90% de los resultados y el éxito que obtiene vienen de otras personas. Para esto, propone hacer lo siguiente:

Ayudar a las personas a entender su rendimiento y conectar individualmente con cada uno.

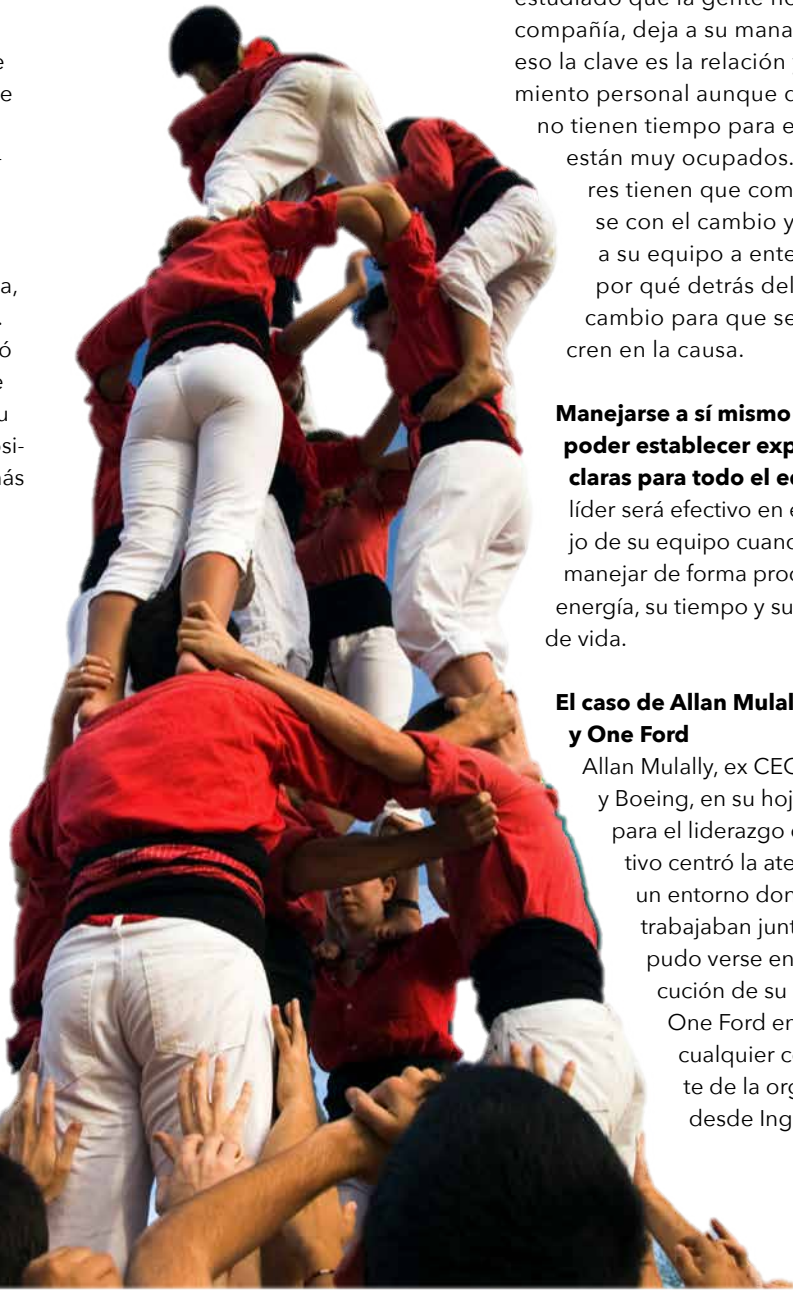
Tener entrevistas uno a uno de forma constante y periódica ya que está estudiado que la gente no deja una compañía, deja a su manager. Por eso la clave es la relación y el seguimiento personal aunque digan que no tienen tiempo para eso porque están muy ocupados. Los líderes tienen que comprometerse con el cambio y ayudar a su equipo a entender el por qué detrás del "qué" del cambio para que se involucren en la causa.

Manejarse a sí mismo para poder establecer expectativas claras para todo el equipo.

Un líder será efectivo en el manejo de su equipo cuando logre manejar de forma productiva su energía, su tiempo y su balance de vida.

El caso de Allan Mulally y One Ford

Allan Mulally, ex CEO de Ford y Boeing, en su hoja de ruta para el liderazgo corporativo centró la atención en un entorno donde todos trabajaban juntos. Esto pudo verse en la ejecución de su proyecto One Ford en el que cualquier componente de la organización, desde Ingeniería



hasta IT y Recursos Humanos, podía detectar problemas urgentes durante la "Revisión del Plan de Negocios" semanal. Esta implacable implementación de objetivos claros del proyecto, haciendo que todos formaran parte del plan, obtuvo atención y respeto. Trabajar como un solo equipo con un solo objetivo, y respetarse mutuamente, dio lugar a avances. Se trata de estrategia, producto, producción, proceso y, sobre todo, gente. "La primera búsqueda de comprensión" es una declaración profunda en la que la empatía humana se conecta con las organizaciones que realmente comprenden a su personal y clientes. Los datos son fundamentales ya que cada empresa debe preocuparse por lo que las personas piensan y por qué. El trabajo del CEO es ser responsable de un plan de implementación rentable donde nadie decepciona al equipo. Una vez que cree un entorno en el que las personas tengan la oportunidad de participar y ser escuchadas, ya no tendrá que preguntarse, tendrá el conocimiento para informar sus decisiones. La fuerza de una organización proviene de un equipo apretado y confiado que comparte sus conocimientos. La pieza de datos más importante es sobre cómo se sienten los empleados.

Comprender el porqué de lo que hacemos

¿Cómo piensan, actúan y se comunican los líderes? Simon Sinek encontró algunos patrones destacados que explican, a través de lo que él llamó el Círculo Dorado, por qué algunos pensadores, organizaciones y líderes nos inspiran y otros no. ¿Qué marca la diferencia para que dos personas u organizaciones que parten de los mismos recursos económicos, humanos y de circunstancias externas del mercado tengan finalmente resultados totalmente diferentes?

El Círculo Dorado

Al observar a grandes líderes y a



compañías inspiradoras, Sinek notó que algunos líderes y empresas saben qué hacer y cómo hacerlo pero no comprenden por qué hacen lo que hacen y esto genera que trabajen sin un propósito real, y sin algo que los conduzca a los resultados que buscan alcanzar. El concepto de Círculo Dorado se presenta a partir de tres simples palabras: Qué, Cómo y Por qué. Estas preguntas (y sus respuestas) ayudan a aclarar el panorama al respecto de las razones por las cuales determinadas personas y organizaciones alcanzan el éxito y otras no. Muchas veces, al no entender el porqué de lo que hacen, los líderes pierden el rumbo y les resulta difícil alcanzar los resultados buscados.

QUÉ: cada persona y cada organización del mundo sabe 100% lo que hace.

CÓMO: algunas saben cómo lo hacen, por ejemplo, qué valor aportan.

POR QUÉ: muy pocas personas, empresas u organizaciones saben por qué hacen lo que hacen.

El verdadero liderazgo

"El trabajo de un líder es crear otros líderes", sentencia Shawn Moon. Los

líderes de una compañía u organización exitosa deben actuar de adentro hacia afuera, empezar por preguntarse el por qué para poder alcanzar los objetivos deseados; son también quienes logran verdaderamente motivar a sus equipos al reconocer que solamente a partir de las personas que los conforman, con ellas y a través del aporte de cada una alcanzarán un alto rendimiento. Por eso, cada líder debe tomarse el tiempo de conocer a los integrantes de su equipo, descubrir su talento y conducirlos a hacer lo que las inspira. Quien se excuse en estar muy atareado y no tener tiempo para hacerlo, no estará ejerciendo un verdadero liderazgo. ▽

WOB