

VÍNCULOS Y COMPROMISOS

¿Habla de alto rendimiento?

Desarrollar eficacia y compromiso son las claves para tener equipos de éxito

JORDI GOULA



Se habla muy a menudo de los equipos de alto rendimiento (EAR), pero no siempre se tiene en cuenta lo que hay detrás. Todas las empresas quieren tenerlos, pero no todas los tienen. Hace falta creer en ellos y, sobre todo, no confundirlos con los equipos de alta rentabilidad. Es la diferencia que hay entre la sostenibilidad y el corto plazo. “Para nosotros, un equipo de alto rendimiento es un equipo multidisciplinar. En realidad todos los equipos que llevan a cabo un proyecto tienen su importancia. En el límite, toda la plantilla es un EAR”, dice Roser Segarra, directora de recursos humanos de Magna España, una multinacional de componentes de automoción. “Un EAR no es más que un equipo que consigue resultados extraordinarios, no solo en los departamentos de élite –como I+D– sino en todos. Cualquier persona puede ser de alto rendimiento, hay que hacer todo lo posible para que haya muchos EAR en la empresa”, añade Lluís Soldevila,

■ No hay equipos de alto rendimiento sin personas muy comprometidas con un proyecto

consultor especializado en actitud de alto rendimiento.

A la pregunta de si este momento en que arranca la recuperación es bueno para hacer un esfuerzo adicional de cara a tener un EAR, ambos asienten. “Es un momento óptimo para empezar una nueva película, que no tendrá nada que ver con la anterior. Pero no debemos tener miedo y afrontar con decisión la existencia de unas estructuras diferentes, unas relaciones distintas entre empleado y empresa... y a saber vivir con la flexibilidad como norma”, dice Soldevila, mientras Segarra añade que “son precisamente los EAR quienes han ayudado a las empresas a salir de la crisis y son imprescindibles en la nueva andadura. Además, hemos de tener en cuenta que ya no hay fronteras en los negocios, por lo que los EAR se han de acostumbrar a entornos muy diferentes y aprender a obtener resultados extraordinarios en situaciones desconocidas y más volátiles”.

El secreto de las tres “A”

La primera de las tres “A” del libro “Éxito se escribe con A” (Profit, 2014), es el autoconocimiento, al que se llega a partir de la “identificación de nuestras debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO)”, comenta su autor, Lluís Soldevila. Para dar el primer paso, utiliza el análisis DAFO –con metodología propia– con el objetivo de definir el perfil profesional y conseguir una radiografía de la persona. “Se empieza por aquí”, dice, al tiempo que recuerda que las características que más buscan actualmente los “head hunters” se refieren a los aspectos relacionados directamente con la personalidad (proactividad, creatividad...). En cuanto al talento, del que tanto se habla, afirma que presenta un serio problema de cuantificación. “Es muy difícil saber qué y cuánto aportas realmente a la empresa para la cual trabajas”, aunque, para remediarlo, propone una fórmula de “cálculo”, que consiste en sumar las habilidades innatas a las habilidades adquiridas y dividir las por el tiempo.

Al respecto, Soldevila asegura que en los días que corren, “quién va más rápido, vale más”. El resultado de esta operación crece exponencialmente gracias a la actitud –la segunda A a la que hace referencia el libro–, la cual, además, “te hace ser diferente”. Así, la distancia al éxito “es inversamente proporcional al valor aportado, y este depende sobre todo de la actitud. La actitud ha de ser proactiva, con ilusión, responsable y optimista” matizando que, “si bien la actitud no asegura alcanzar el éxito al 100%, aumenta las probabilidades de hacerlo y de ahí su importancia”. Asegura que, en el fondo, todos los problemas se reducen a una cuestión y su solución siempre sigue el mismo camino: qué tenemos, dónde queremos ir y, en medio, cómo llegamos. El “cómo llegamos”, es la actitud.

Por último, Soldevila define la ley de la acción, la última A de su propuesta para alcanzar el éxito. Hace unos días, en una conferencia auspiciada por Aedipe Catalunya, definió esta ley afirmando que “toda persona que decida emprender el camino hacia el éxito, sea cual sea, deberá utilizar el pasado para aprender, el futuro para encontrar un sentido y el presente para actuar, sobre la base de unos objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y vinculados a un periodo de tiempo) y siempre con la actitud adecuada. Y, todo ello, partiendo de lo más importante: uno mismo”.



Es momento de preguntarse cómo se llega a tener un EAR. Cual es la fórmula que debe permitir a la empresa su formación. Para ambos, no hay secretos. “Se debe conseguir el compromiso y la vinculación de la persona con el proyecto. Que la persona sea un fan de la compañía, que cada uno sea capaz de ofrecer lo mejor de sí mismo”, dice Segarra. Y, ¿cómo se consigue? Tampoco hay secreto. “Sólo se consigue haciendo participar a la gente y con mucha comunicación, creando un vínculo. ‘Recibo lo que espero de ti y te doy lo que esperas de mí’. Añadamos respeto mutuo y mucha transparencia”, prosigue.

LA PERSONA EN EL CENTRO

El planteamiento de Soldevila pasa siempre por la persona. “El foco para hacer un EAR no lo pongo tanto en el equipo como en la persona. Hay que hacer que las personas sean de alto rendimiento, si no lo logramos, el EAR lo será, pero menos”, apunta. A partir de aquí podemos plantearnos cual es el límite de un EAR. Según Segarra se debe conocer el de cada persona. “Pero no su límite de capacidad, sino de actitud. Has de procurar que el empleado se halle siempre en el cuadrante en el que está motivado”. Por supuesto, ello no es fácil, lo que implica una muy buena gestión de estos equipos.

El gestor del equipo, pues, aparece como una de las claves, ya que el cuadrante de que habla Segarra no es algo definido, sino que cada persona tiene el suyo y puede cambiar según el entorno o la situación. Se requiere, pues, una gran habilidad. “El gestor de un EAR ha de ser muy bueno, ya que debe tratar con personas que son mejores que el en cada uno de sus

■ Muchas empresas tienen la asignatura pendiente de crear un vínculo emocional con el empleado

ámbitos. Cuando montas un EAR, has de buscar siempre a gente mejor que tú”, apostilla Soldevila. Su liderazgo, además, ha de ser diario y, habitualmente –dicen ambos– cuando hay conflictos en estos equipos, acaban siendo enriquecedores.

Y, ¿son muchas las empresas que se plantean tener un EAR? “Todos los directores de recursos humanos lo quieren, pero no siempre la dirección general entiende su necesidad”, dice Soldevila. “Hay muchas organizaciones que tienen la asignatura pendiente de crear este vínculo emocional con el empleado. Y es la condición necesaria para tener un EAR. La persona se ha de sentir aprovechada, parte de algo importante”, apunta Segarra. “Queda camino por recorrer. Hay directivos que piensan que los procesos son lo más importante. No es así. La clave son las personas. Pero, claro, es más fácil tratar procesos que personas...”, concluye Soldevila.