

JEFE: ¿BUSCAMOS SINERGIA...O LO HACEMOS COMO USTED QUIERE?

Por Juan Esain

Grid International Europe

Madrid

Definir lo que es sinergia es fácil, cuesta un poco más el tomar en cuenta todos los factores que intervienen en ella, pero si lo que pretendemos es, alcanzarla, entonces ya tenemos que ponernos serios y entrar de lleno conceptualmente en temas como liderazgo, trabajo en equipo, dinámicas de grupo, sin olvidar los efectos de la cultura organizacional.

La sinergia es una consecuencia de que el equipo funciona. La única razón por la que una empresa quiere que sus empleados trabajen en equipo es, para que logren mejores resultados que yendo cada uno a su aire. Si esto no se logra ¿cual es la razón para trabajar juntos?...

Muchos líderes creen que trabajan en equipo aunque en sus empresas persisten problemas de baja productividad, alta rotación de personal muy calificado, de conflictos inter-departamentos que se hacen crónicos porque, como pasaba con aquel astuto gato, nadie se atreve a ponerle el cascabel, y tantos otros.

A veces, suena la flauta, y un equipo normalito sorprende a propios y extraños con un resultado superior, como ocurre en cualquier liga de fútbol cuando el colista le gana al primer clasificado, pero no nos referimos a este hecho accidental sino a la necesidad de que el "alto rendimiento" sea constante porque si, sinergia es alcanzar en equipo un resultado que ninguno de sus miembros hubiera podido alcanzar solo, quiere decir que a veces, la sinergia puede no ser sinónimo de excelencia sino simplemente mejor que los malos resultados individuales de los integrantes de un grupo con poco futuro .



Pues bien, para lograr un alto rendimiento continuo de todos los miembros de un equipo, lo primero que debemos asegurar es, que los objetivos, además de claros sean aceptados por todos, ya que un solo miembro que no los apoye, por la razón que sea, esto será suficiente para que no contribuya con su cuota de entusiasmo y esfuerzo.

Este punto nos daría para escribir largo y tendido, porque significa que se cuenta con un liderazgo sólido, preocupado por asegurar las condiciones esenciales en las que los colaboradores pueden contribuir al máximo con entusiasmo y convicción. Un estilo que da ejemplo, que inspira a otros, en que las decisiones se toman por consenso, en lo posible, los conflictos se buscan desde las causas en vez de los culpables, y la crítica se hace solo para aprender. Con estas condiciones surge la motivación y un mayor compromiso, esfuerzo y disposición a la ayuda mutua.

El liderazgo Grid se subdivide en siete habilidades. Nos referimos a esta teoría del management porque desde su creación ha resistido el escrutinio de los tiempos, a otras maneras de interpretar el cambio, que la retaron una y otra vez sin éxito. Hoy

permanece con toda su fuerza y vigencia, por eso es una referencia válida. Elementos o habilidades que componen el liderazgo

Estos elementos o habilidades no actúan aisladamente en el comportamiento real visto en el día-a-día pero pueden ser estudiados uno por uno, para tener una mejor comprensión de ellos y de cómo sus deficiencias influyen negativamente en el funcionamiento del equipo.

Una breve definición de cada uno de ellos:

Crítica, Iniciativa, Indagación, Propugnación, Toma de Decisiones, Resolución de Conflictos, y Capacidad de Recuperación Anímica.

Crítica

Sin duda alguna la herramienta más valiosa para alcanzar un alto y sostenido rendimiento, y con frecuencia, sinergia. Dominar esta habilidad exige práctica pero cuando un equipo ha descubierto sus beneficios la usará en todo momento:

1. antes de empezar una actividad para anticiparse a posibles barreras, para considerar los recursos disponibles, entre ellos el tiempo para hacer el trabajo.
2. A lo largo del proceso para mejorar el resultado final cuando aún hay tiempo de hacer modificaciones. En los equipos de alto rendimiento los miembros están conscientes de su role porque "ejercen dirección" cada vez que intervienen para hacer uso de la crítica cuyo propósito es redirigir el esfuerzo.
3. Después de terminado el trabajo y ya conocido el resultado ayuda al equipo a aprender de la experiencia y tomar en cuenta las acciones que deben ser mejoradas, en lo sucesivo.

Cuando esta crítica se hace al individuo le llamamos feedback personal. Para que sea verdaderamente útil debe estar fundamentado en un deseo evidente de ayudar, el feedback objetivo y oportuno debe ser descriptivo y no acusativo. Es esencial para ello el respeto y la confianza mutuos.

Iniciativa

Iniciar las actividades de una forma que genere motivación y entusiasmo. La calidad de la iniciativa determina el ritmo que se ha de dar a las acciones desde un primer momento buscando los recursos necesarios para lograr los resultados de la más alta calidad.

Indagación

La acción de verificar la información disponible contrastando las ideas y actitudes y escuchándolas para una objetiva evaluación.

Propugnación

Defender las propias posiciones e invitar a los demás a hacer lo mismo es una manera segura de tomar las mejores decisiones posibles después de comprender lo que hay que hacer a la luz de las evidencias.

Toma de Decisiones

Se buscan las decisiones que mejor sirven a los objetivos compartidos del equipo, explorando y comparando las opiniones con estándares rigurosos y esforzándose por el entendimiento y el acuerdo, o en su defecto, la decisión estará en manos del jefe ya que es el responsable final. A veces se recurre a la opinión de la mayoría pero de esta forma pocas veces se llegará a la sinergia.

Manejo de las Controversias

Los desacuerdos y las controversias se exploran abiertamente para identificar las causas subyacentes que afectan a la eficacia trabajando las diferencias de una manera constructiva para una resolución efectiva, en vez de ver la confrontación como un cuestionamiento a la autoridad de jefe, o una amenaza al ambiente "familiar" de trabajo, por ejemplo.

Capacidad de Recuperación Anímica

El éxito y el fracaso son dos experiencias de aprendizaje igualmente valiosas. Es tan importante evitar la complacencia después de lograr resultados positivos como evitar que un resultado adverso lleve al desaliento prolongado. Descubrir las causas que llevaron al resultado no esperado es un buen aprendizaje si se toma en cuenta en lo sucesivo.

Todas estas habilidades influyen en el resultado final, en que haya sinergia o no, generalmente solo se toman en cuenta las más determinantes y son motivo de adiestramiento adicional, como toma de decisiones, y manejo de los conflictos, ignorando o subestimando las otras cinco, lo cual hace que la formación que reciben tantos equipos sin previamente pasar por una fase de desarrollo del liderazgo no logre más que mejoras de corta duración. Es como música sin solfeo.

Decíamos que, definir lo que es sinergia es fácil pero cuando entramos en detalles el tema se alarga inevitablemente. En esta primera parte hemos descrito a grandes rasgos el liderazgo que la hace posible. El mes próximo hablaremos sobre cómo piensan y actúan los miembros de un equipo de alto rendimiento, qué es importante para ellos, qué evitan hacer, y sobre todo, porqué logran con frecuencia la ansiada sinergia.