

Cómo construir un equipo de alto rendimiento



TOMAS CASAS.

Profesor de *Management* internacional de la Universidad de St. Gallen (FIM-HSG).

Los equipos, y no el CEO u otros altos ejecutivos, son cada vez más responsables en la concepción y ejecución de proyectos críticos para la organización (cambios estratégicos o proyectos de crecimiento e innovación). Sin embargo, estos grupos integrados por diversos especialistas y altos ejecutivos a veces no desarrollan todo su potencial por falta de un modelo de gestión de equipo adecuado.



RECIENTEMENTE, INVESTIGADORES DEL COMPETENCE CENTER FORTOP TEAM DE LA UNIVERSIDAD DE ST. GALLEN HAN DESARROLLADO UN MARCO CONCEPTUAL QUE ANALIZA QUÉ CARACTERÍSTICAS DEBE REUNIR UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO. Lo han denominado el modelo St. Gallen Top Team (SGTT), y consta de cuatro parámetros:

1. Composición del equipo: cualquier análisis del equipo comienza con su composición. Esto significa entender la

diversidad “de superficie” (por ejemplo, factores sociodemográficos), así como la diversidad “de profundidad” (plano psicológico).

2. Liderazgo de equipo: los equipos están formados por individuos. Un liderazgo de equipo eficaz debe aprovechar las propiedades del grupo y aumentar sus capacidades como conjunto para lograr un comportamiento productivo (“We behaviour”) que se manifieste a través de procesos de equipo como son la comunicación, rituales, planificación y vinculación o conflicto.

3. “We Consciousness”: esta noción, que puede entenderse como “espíritu de equipo”, tiene tanto componentes afectivos como cognitivos. “We Consciousness” incluye áreas como la confianza mutua, el modelo mental compartido del equipo (SMM) o la cohesión.

4. Rendimiento: el nivel de rendimiento de los equipos está directamente condicionado por su composición, liderazgo y grado de “We Consciousness”. Los estados emergentes

del equipo son dinámicos y la investigación demuestra que pueden ser optimizados. Los equipos que se conocen a sí mismos son capaces de aumentar sus capacidades y, por tanto, su liderazgo y nivel de “conciencia”, mejorando el rendimiento de las compañías que dirigen.

El modelo St. Gallen Top Team desarrolla un marco de referencia que sirve para analizar los equipos y diseñar una serie de intervenciones para elevar sus niveles de liderazgo en términos de “We Behavior”, rendimiento y “We Consciousness”. Cuando un equipo alcanza un rendimiento elevado, la organización tiene más probabilidades de lograr sus objetivos. Los equipos deben capturar el poder sinérgico de sus miembros enfatizando el “NOSOTROS” sobre el “YO”.

