
ALINEANDO EL EQUIPO DE TRABAJO

JULIO 2008

Por Arnoldo Arana

Una de las responsabilidades esenciales de los líderes es alinear al equipo de trabajo para lograr alcanzar la visión y las metas de la organización y obtener los resultados esperados. Cuando hay alineación del equipo las personas trabajan motivadas; además, las personas no sienten que están renunciando a sus intereses y proyectos personales a favor de la visión, los objetivos del equipo y los fines de la organización sino que la visión compartida y comprometida se transforma en una prolongación de sus visiones personales, en las que estas últimas crecen y se fortalecen en la medida que la visión de la organización se cristaliza. Las personas descubren como sus visiones personales cobran vida en la visión de la organización, porque sienten que caminan en la misma dirección. El alineamiento es una condición necesaria para que la energía de las personas no se disperse o derroche, sino que sea canalizada con enfoque y en forma productiva.

Cuando un equipo de trabajo está alineado:

- La mayoría de las personas reman en la misma dirección.
- Hay verdadera sinergia y se maximizan las competencias de la gente.
- Se reúne un núcleo de personas que se compromete para alcanzar y lograr la visión e implementar las estrategias.
- El equipo de trabajo comprende hacia donde el líder quiere ir y ellos también quieren acompañarle. Se adueñan y se responsabilizan de la visión.
- Surge una dirección común y las energías se armonizan.
- Hay una acción coordinada. Hay dialogo y cooperación.

Pero el alineamiento no es automático, hay que provocarlo intencionalmente, y para ello el líder requiere:

1. Establecer una comunicación directa y franca con sus seguidores
2. Aprender a escuchar a sus seguidores

1. Establecer una comunicación directa y franca con sus seguidores

¿Qué información necesita compartir el líder con sus seguidores? Necesita compartir sus sueños y anhelos para el futuro.

La idea es comunicar para ganar aliados. Como líder necesita inspirar a sus seguidores, para lo cual no es suficiente informar; usted necesita compartir su corazón: sus sueños, sus expectativas y anhelos. Hablar no sólo de argumentos y datos, sino también de sus percepciones, sentimientos y experiencias, lo cual incluye no sólo compartir una visión, unas expectativas acerca del futuro, sino también expresar con sinceridad sus temores e incertidumbres acerca de ese futuro. La idea es ser auténtico en la expresión de su corazón; real, sin máscaras, sin pantallas ni estereotipos. La gente agradece la sinceridad y la autenticidad. A las personas no les gusta sentirse manipuladas, lo cual no resulta en el largo plazo, porque la gente termina por percibir la duplicidad del líder.

Los seguidores necesitan estar informados para dar lo mejor de sí y adquirir compromiso. A la gente no le gusta dar lo mejor de sí en algo que desconoce. De modo que el líder necesita hablar abiertamente de lo que le preocupa, de aquello con lo que está luchando; hablar de sus propias experiencias. Es importante que los seguidores sepan cuáles son las convicciones, creencias y valores del líder con respecto a determinados temas. En otras palabras, cuál es su postura frente a la gestión, la visión de la organización, la integridad, etc. Este aspecto de la comunicación es vital, porque las personas primero aceptan y se comprometen con el líder y luego con las visiones. El alineamiento es primero con el líder y luego con la organización. El líder necesita comprender lo que las personas a su alrededor quieren y necesitan saber:

- ¿Hacia dónde va el líder? ¿Cuál es su trayectoria?
- ¿Me puede este líder hacer llegar allá?
- ¿Me apreciará a lo largo de la trayectoria?
- ¿Está el líder sensibilizado acerca de mis necesidades?
- ¿Cuáles son sus convicciones y creencias? ¿Qué es no negociable para el líder?

La información y el conocimiento compartido eliminan las suposiciones, los malos entendidos, las dudas e incertidumbres y propicia el proceso de alineamiento.

2. Aprender a escuchar a sus seguidores

Escuchar a las otras personas, para explorar y descubrir:

- ¿Qué es importante para ellos? ¿Qué les inquieta?
- ¿A qué dedican su tiempo y su dinero? ¿Por qué?
- ¿Cómo se enlazan y se interconectan sus valores con la pregunta?
- ¿Hacia adonde va?
- ¿Qué piensan sobre determinados temas?
- ¿Cuáles son sus sueños y expectativas para el futuro?

Una de las preguntas favoritas del general Eisenhower era "¿qué piensa usted?". Cuando la gente siente que es tomada en cuenta, que su opinión es importante, la gente responde con su compromiso y alineamiento a los procesos de la organización.

Tenga presente que el alineamiento no es sólo una tarea de acoplar procesos, personal, sistemas y tecnología con la visión y estrategias de la organización, sino fundamentalmente, y en primer lugar, es un proceso de armonizar percepciones, sentimientos y creencias. En este proceso el líder o gerente inmediato es quien más influencia el desempeño de los empleados, para lo cual la calidad de su comunicación es vital para alinear a su gente.

El alineamiento es el proceso de desarrollar congruencia organizacional, vale decir, crear un balance entre las necesidades de las personas y las necesidades de la organización, de tal suerte que la gente sienta que ha establecido una relación ganar-ganar; de esta forma los trabajadores se amarran e identifican con la organización y se vinculan a los equipos naturales de trabajo, orientados al logro de las metas. Las personas, entonces, se vinculan, responsabilizan, comprometen y conforman una cultura de nosotros, en vez de una cultura de yo o tú.

El líder no sólo gerencia la tecnología, los sistemas, y los procesos de trabajo (producción, ventas, finanzas, etc.); gerencia, fundamentalmente, lo humano, vale decir, las necesidades, sentimientos, expectativas, deseos, interacciones personales, procesos de desarrollo y formación de la gente. Esa es la batalla por lo humano en las empresas, más allá de las estructuras burocráticas; ese es el lado humano de la gestión, tal como dice Thomas Teal, "Gestionar no consiste en una serie de tareas mecánicas sino más bien en un conjunto de interacciones humanas". Porque en las organizaciones hay necesidades, hay sentimientos, hay frustraciones, hay conflictos, hay posturas encontradas. No prestarle atención a estos elementos es negar una realidad que está allí presente. Manuel Barroso comenta en referencia a esto que "Un líder tiene que tener tiempo para sí y para los suyos, para los contenidos y los procesos, para las necesidades y todo lo que tiene que ver con educar: tuturar, orientar, dar apoyo y sobre todo hacer que el desarrollo sea una realidad".

¿Cuáles son los resultados de la falta de alineamiento?

Cuando no hay alineamiento la energía (tiempo, atención y recursos) se encausan en diferentes direcciones y se pierde el enfoque. Cuando el equipo no está alineado hay dispersión de energía, hay derroche de recursos, hay retrabajo, hay desperdicio, hay desmotivación, hay una alta rotación de personal, hay conflictos disfuncionales, hay problemas de ética laboral; éstos son síntomas de que algo no está alineado entre trabajadores y organización. Pero con la alineación surgen la armonía, el enfoque, la unidad de propósito y la sinergia.

Los procesos de las organizaciones son interdependientes (ventas depende de administración y viceversa). Así sistemas, personal, procesos y tecnología están entrelazados, y a menos que muchas personas que laboran en diferentes funciones de la organización estén alineadas y se muevan juntos en la misma dirección, tenderán a atropellarse unos a otros, dando lugar al conflicto disfuncional, la ineficiencia y el desenfoque.

Cuando la organización no está alineada se crean islas dentro de ésta. En cada isla, entonces, la gente trabaja en forma desconectada de otros departamentos o

secciones, pues cada departamento se convierte en un fin en sí mismo, olvidando la visión de sistema y proceso, que es lo que hace eficaz a una organización en el logro de sus metas.

Además para alinear al equipo de trabajo los líderes también necesitan aprender a:

1. **Usar en equipo los procesos organizacionales como la planificación estratégica, la toma de decisiones y la resolución de problemas, entre otros.**

Se requiere promover una cultura de equipo. La organización crece cuando la gente como equipo está participando en los procesos de gestión, toma de decisiones, definición de objetivos, etc., lo cual demanda que los líderes se apoyen en las habilidades, talentos y recursos de otras personas para lograr una gestión efectiva.

En algunos contextos se tiene la idea de que éstas son funciones exclusivas del líder, pero la realidad actual, compleja y cambiante, no admite este tipo de razonamiento. Como dijo Donald Laurie: "La solución a los retos de adaptación no están en la comisión ejecutiva sino en la inteligencia colectiva de los empleados de todos los niveles". Al respecto comenta también Stephen Covey que, "Las organizaciones con éxito son producto del carácter organizacional. No dependen de la personalidad. Dependen de la cultura y el sistema".

Una organización que está creciendo crece porque su gente está creciendo como consecuencia de estar participando en la toma de decisiones, en la planificación, en la gestión y en la resolución de problemas como equipo. Para el líder de un equipo, el liderar no es sólo una cuestión de su desempeño personal; es cuanto más se puede lograr a través del equipo de personas que están dirigiéndose en la misma dirección y con el mismo rumbo. Los líderes necesitan conseguir que la gente se mueva en la misma dirección.

2. **Fomentar el sentido de propiedad**

Por lo general las personas adquieren un sentido de propiedad cuando ayudan a crear algo. Cuando sienten que están al servicio de una causa que no solo los involucra y beneficia a ellos mismos, y ellos se hacen partícipes y coprotagonistas en la consecución de esa causa o propósito. Es importante despertar en la gente el compromiso que viene por identificarse con una visión, proyecto o tarea, en la que ellos sienten que tienen una contribución importante que dar. La gente está deseosa de comprometerse con una causa, si usted no le pide el compromiso a su gente alguien más lo hará, pero para otra causa diferente.

Las personas tienen la necesidad de contribuir con algo superior a ellos mismos: esta necesidad está en el corazón de las personas. Cuando el líder fomenta el sentido de propiedad no está haciendo otra cosa que identificar y sacar lo que ya se encuentra en el corazón de la otra persona, así como

desarrollar en esta persona los principios y valores para fortalecer y alentar sus acciones.

3. Crear un ambiente – una cultura – que promueva la participación y el compromiso de las personas.

El líder es responsable por promover un ambiente donde las personas se sientan motivadas a participar, donde la gente sienta que sus preocupaciones son atendidas, que sus ideas son tomadas en cuenta, que sus contribuciones son apreciadas. Un ambiente que promueva la participación y el compromiso.

4. Realizar un seguimiento a la gestión de las personas, proveyendo retroalimentación a lo largo del proceso. Se requiere de un esfuerzo de realineación constante.

El alineamiento no es sólo una acción puntual o evento; es un proceso y nunca termina. Alinear un equipo lleva tiempo. Comunicar la visión y los valores asociados a ella, crear una cultura de nosotros, acoplar procesos de trabajo de la organización con la gente, propiciar un clima organizacional de armonía, requiere un esfuerzo y una adaptación constante, dado lo cambiante de la realidad y el entorno. Ahora puesto que las circunstancias con frecuencia pueden sacar a la organización del camino del logro de la visión y las metas, se requiere un esfuerzo de realineación constante para volver a enfocarse en lo que es importante.

Una manera de asegurar volver al camino de lo que es importante es disponer de una retroalimentación constante de lo que está ocurriendo en el entorno y dentro de la organización. Esa retroalimentación es proporcionada por los sistemas tanto formales (información financiera, control de la gestión, la evolución del mercado, etc.) así como los sistemas informales de la organización y, fundamentalmente, el contacto con la gente, el apreciar el lado humano de la gestión.

Bibliografía:

1. Barroso Manuel, Meditaciones Gerenciales, 2002.
2. Robbins P. Stephen, Comportamiento Organizacional, 2004.
3. Justiniano Rolando, Notas expositivas, 2007.

Resumen Curricular del Autor (Arnoldo Arana)

Magíster en Gerencia de Empresas (LUZ); Lic. En Contaduría Pública (LUZ). Profesor de la Universidad de Carabobo. TLC Coach de Crecimiento Certificado (Transformational Leadership Coaching) Facilitador acreditado en Coaching (Future Achievement International). Director/Consultor de Global Leadership Consulting.