

Metas Corporativas y Capacidad de Logro: Factores Claves para la Optimización del Rendimiento en las Organizaciones



Por: Rolando Garrido Quiroz.
 Director Ejecutivo de METHAS.
 Doctor (c) en Literatura

Las empresas, en general, evidencian una brecha entre metas corporativas y el rendimiento de los profesionales para la obtención de logros. Algunas empresas señalan directamente que el incremento en la capacidad de logro va de la mano con el desarrollo sostenido de equipos de alto rendimiento en la gestión y dirección de las empresas. El nivel de presión ante las metas por alcanzar, exige, en ciertos paradigmas, de un tipo de recurso humano que podríamos denominar "cazadores de presas", entendiendo por presas a las metas corporativas que se imponen y que se tienen que cumplir en las áreas que la organización define como estratégicas.

En la figura del cazador de presas se requiere de personal competitivo y competente, que no cese ante las dificultades que existan para capturar la presa, sean estas metas en ventas, producción, internacionalización u otros objetivos estratégicos. Por tanto, se cultiva un instinto y una praxis de cacería con bajo nivel de contemplaciones y de desvíos de ruta. Las reglas del juego se simplifican e incluso se automatizan en el marco de una épica del logro. El camino conducente a la experticia del

cazador de presas, puede ser facilitado por la presencia de líderes que mejoren en el corto plazo el rendimiento de los cazadores al servicio de los propósitos corporativos.

La misión de algunas compañías pueden rezar la idea de "Crecer en promedio X puntos porcentuales por sobre el PIB, superando el X, x% de EBIT sobre ventas", es decir, cero cuento, al grano o al hueso del asunto en términos de metas. En otras épocas se proclamaba "llevar al hombre a la Luna". La alta exigencia, en tal sentido, requiere de alto rendimiento. Los mejores profesionales, las mejores condiciones de trabajo, los mejores líderes del proceso, disponibles para alcanzar metas preciadas, la obtención del oro. Pero, ¿qué ocurre cuando al león se le arranca la presa, o bien, ésta organiza su defensa de manera más eficiente que el ataque recibido?. Entonces, ¿qué ocurre cuando la realidad no es el plan, cuando el mapa no es el territorio, cuando el sobreentrenamiento disminuye el propio rendimiento, o bien, los factores de obtención de logros cambian y se tornan más complejos que la mera sobre exigencia?

Hoy, vivimos tiempos en que la figura del cazador de presas, con todo lo épico que reporta la figura, no es suficiente para alcanzar el máximo rendimiento y el logro de metas altas. Hay cazadores que sucumben ante un cambio de planes, dinámicas emergentes adversas o bien, nuevas reglas del juego por la propia dinámica y complejidad del mercado. El hacerlo más rápido, con más fuerza, sin contemplaciones resulta menos útil cuando las altas exigencias requieren de más ajedrez, más ballet y más sutileza a la hora de comprender procesos de negocios y negociaciones más errantes y deterritorializadas.

El logro de metas desafiantes requiere de equipos de alto rendimiento, en donde músculos y actividad neuronal son necesarias: fortaleza mental, auto-eficacia, visión panóptica. No solamente ver los negocios a la luz del día, sino también con visión infrarroja para ver las ganancias en verde, pero en lo fundamental exige una performance inteligente y resiliente. En este tipo de rendimiento, flexibilidad y habilidades múltiples van de la mano. No se trata de ponerse duro per se o blando porque sí, sino que es la temperatura ambiente la que dará las señales pertinentes para la trayectoria que haya que recorrer en un ejercicio de adaptabilidad y perseverancia a toda prueba, en donde las zonas de recuperación del esfuerzo son tan o más necesarias que las zonas de alto rendimiento que se emprenda en el proceso de obtención de logros.

La optimización del rendimiento en organizaciones orientadas al logro de metas desafiantes implica tener claridad sobre la brecha existente entre las metas que declara la organización y la capacidad de logro, es decir, el rendimiento efectivo que alcanzan los actores claves en áreas específicas. Hoy en día, nuevas o revitalizadas prácticas se trazan como punto de partida:

- Promover el manejo de tecnologías de Coaching y Mentoring para la formación de equipos que orienten o reorienten procesos al logro de metas en escenarios complejos y dinámicos.
- Identificar riesgos y nuevas oportunidades de logro de metas de acuerdo a procesos de auto-diagnóstico de manera integral cuya clave es la transparencia informacional, en parámetros privados de uso informativo.

- Optimizar procesos de rendimiento personal y de equipos, generando sistemas de evaluación, seguimiento, consecución de logros desafiantes y planteamiento de nuevas metas.

Un mentor como facilitador de procesos posee experiencia y trayectoria sobre las claves que determinan las brechas existentes entre metas declaradas en los planes estratégicos y la capacidad de logro de los recursos humanos y tecnológicos disponibles para alcanzar objetivos desafiantes.

Herramientas como el Mentoring permiten ahorrar energías necesarias para alcanzar alto rendimiento sostenido. A su vez, entrenadores o coach de equipos de alto rendimiento pueden provocar aprendizajes más integrales y en tiempo real que exigen las metas propuestas. Ambas herramientas, al servicio de la optimización del rendimiento humano hacen más previsible el éxito y explicable el fracaso.

Un adecuado auto-diagnóstico permite identificar riesgos y oportunidades, antes de emprender cualquier nueva carrera hacia la obtención de logros, por tanto, el contar con mapas de navegación e indicadores de logro estrechan brechas entre metas y rendimiento exigido. Asimismo, un proceso de entrenamiento de habilidades y competencias para alcanzar logros de alta exigencia no se definen solamente en el plano de la gestión, si es que la capacidad de hacer no está preñada de capacidades de planificación, diseño, análisis y observación, no de manera compartimentada, sino integradas en un mismo individuo, que comprenda que un negocio puede tener fallas de diseño o bien las capacidades de observar la multidimensionalidad de un proceso de toma de decisión dejó de lado variables verticales u externas al proceso de decisión y con ello, se produce la consabida baja en el rendimiento, medible por cierto, en un resultado no logrado. Habilidades cognitivas, sociales y psicológicas son entrenables de manera sinérgica a la hora de aspirar al alto rendimiento de equipos con perspectiva estratégica, muy lejano al modelo de cazador de presas con propensión al cultivo de habilidades limitadas e insuficientes en tiempos de errancia y desterritorialización de los negocios.