

Equipos de alto rendimiento

Caso práctico: lecciones sobre equipos de alto rendimiento en la Copa del Mundo de Pastelería

Montserrat Bordas Santacreu

Consultora asociada de OPS NEO, consultoría
organizacional y desarrollo directivo.



La victoria del equipo de España en la Copa del Mundo de Pastelería demuestra que la gestión por competencias puede dirigir hacia el alto rendimiento a equipos de cualquier tipo, tamaño o sector, incluso en el ámbito de la alta gastronomía.

Lyon, 24 de enero de 2011, seis y media de la mañana. Coupe du Monde de la Pâtisserie 2011. Las puertas de las instalaciones donde se celebra el concurso están abiertas, los diez equipos candidatos empiezan a desfilar por los pasillos con una agitación serena, en dirección a los respectivos *boxes* de trabajo. El resto de los nueve equipos que completa el total de diecinueve países participantes lo hicieron el día anterior. Los tres miembros del equipo que representa a España se preparan para su puesta en escena. Cada uno de ellos se acicala con su *veste*, blanca, planchada, impecable, las cabezas quedan cubiertas por las *toques*, tan típicas del mundo de la alta pastelería, y los delantales atados, bien sujetos a la cintura, concentrando la fuerza y la energía que se irá desplegando durante las intensas horas del concurso.

En el *box* de trabajo de España todo está en su lugar: materias primas ordenadas, herramientas a punto, procesos de trabajo descritos y adheridos a la pared y mesas de trabajo immaculadas. Están en Francia, el referente indiscutible de la gastronomía mundial. Parece increíble. Finalmente y tras la conquista del Open de France des Desserts 2010, paso indispensable para el equipo para poder participar en la Coupe du Monde de la Pâtisserie 2011, e intensos meses de entrenamiento, están allí. Mientras tanto, los jueces van haciendo su aparición. Altos, erguidos, con el torso expandido y orgullosos de pertenecer a la profesión, lucen sus medallas, aquellas que, con un vistazo, te permiten conocer el nivel de cada profesional de la pastelería, a menudo el más alto. La prensa también inicia su trabajo: cables arriba y abajo, cámaras afiladas para captar los mejores detalles y momentos de la competición. La disciplina y el protocolo propios de estos acontecimientos van haciendo presencia. La voz del presentador dedica

los mejores deseos para los países participantes. El concurso se da por iniciado.

Y el equipo ganador es...

A partir de aquel momento, las competencias entrenadas por parte de los miembros del equipo de España en los meses previos a la competición comienzan a desplegarse.

Además de la habilidad técnica indispensable, competencias como colaboración y trabajo en equipo, comunicación y comprensión interpersonal, efectividad individual, rigor y método, y control emocional se van evidenciando: están funcionando realmente como un equipo de alto rendimiento.

El tema, "Le tour du monde en 80 jours", con todos sus elementos ligados de forma brillante, sorprendió por su elegancia, sencillez y equilibrio. Desde el diseño del cartel, el *dossier* del equipo, las esculturas y las degustaciones, hasta la presentación del bufé, el equipo impacta con un hilo conductor y un desarrollo del tema muy potente. Resulta emocionante ver cómo las esculturas se van construyendo, tomando forma, paso a paso, siguiendo la planificación establecida. Las caras de los jueces al realizar las degustaciones inspiran confianza y satisfacción a los miembros del equipo, así como a sus seguidores.

La combinación de los sabores, las texturas, los aromas, las formas y los colores de los postres elaborados está funcionando. Con su interés por el *box* de España, la prensa delata el posible resultado final. Al finalizar, tras nueve horas de concurso, con el agotamiento que provoca el control de las propias tensio-

nes y el mismo esfuerzo por el trabajo realizado, se debe esperar a que el jurado recuente sus puntuaciones y ofrezca el veredicto final.

Cuando Bélgica e Italia ya están en el tercer y segundo lugar del podio, Gabriel Pallaissou, presidente honorífico del Comité de la Coupe du Monde de la Pâtisserie y fundador del certamen, proclama el equipo ganador anunciando: "l'Espagne!", generando en los miembros del equipo, seguidores y prensa una intensa emoción difícil de describir con palabras. El equipo de España gana con autoridad absoluta la Coupe du Monde de la Pâtisserie 2011, el máximo certamen en el mundo de la pastelería, que jamás ninguna representación española había logrado.

Visto el momento, todo parece, incluso, fácil. Sin embargo, detrás hay muchas horas de dedicación a la preparación técnica y al desarrollo de competencias de equipo y de liderazgo. ¿Cómo se había abordado esta labor?

Entre otras cosas, se había llevado a cabo un intenso entrenamiento para la construcción de un equipo de alto rendimiento, el desarrollo de las competencias correspondientes y la potenciación del liderazgo de la figura del capitán de equipo. Entrenamiento que contó con un acompañamiento metodológico llevado a cabo por una consultoría, a fin de facilitar un mayor aprovechamiento del talento, el compromiso con la meta propuesta, la descripción de los procesos clave de trabajo, la consolidación de los diferentes roles y, finalmente, la aportación de herramientas para conseguir una sana gestión emocional.

El trabajo de construcción del equipo se inició mediante una sesión que hacía confluir experiencia y capacidad creativa: se trataba de visualizar la idea clave en torno a la cual se realizaría el diseño de los elementos requeridos en el concurso

La construcción del equipo a través de la visualización

El trabajo de construcción del equipo se inició mediante una sesión que hacía confluir experiencia y capacidad creativa. Se trataba de visualizar la idea clave en torno a la cual se realizaría el diseño de los elementos requeridos en el concurso: una escultura en hielo, una figura de chocolate y una figura de azúcar, así como una tarta helada, un pastel de chocolate y un postre en plato. Esta orientación al resultado final y el desarrollo de competencias técnicas para lograrlo fueron muy útiles a la hora de materializar los roles que cada miembro del equipo podía desarrollar con más facilidad.

Dado que los miembros del equipo se conocían poco, se diseñó una sesión de trabajo a partir de la técnica de grupo nominal o Metaplan, en la que el objetivo era generar ideas y obtener información en un ambiente de trabajo estructurado pero a la vez exento de tensión, buscando el máximo de ideas, la participación equilibrada, el consenso y el máximo provecho del conocimiento de cada uno de los participantes.

La aportación del acompañamiento metodológico se centró en los siguientes aspectos:

- Facilitar la definición del tema que se iba a tratar.
- Crear el clima apropiado.
- Predisponer al grupo a la participación.
- Estimular al grupo durante la producción.
- Evitar cualquier evaluación, crítica o juicio que pudiera surgir sobre las ideas que se iban produciendo.
- Presentar un sistema de ponderación para priorizar las ideas.
- Sintetizar los resultados alcanzados.

La técnica de grupo nominal resultó útil para establecer una priorización consensuada a partir de la gran cantidad de ideas recogidas, lo cual facilitó la toma de decisiones sobre la idea que debía ser el hilo conductor para el diseño de los elementos requeridos para el concurso.

Los factores críticos de éxito en la organización del trabajo

La sesión siguiente consistió en recoger información para identificar las mejores prácticas de equipos ganadores en certámenes anteriores en el ámbito de la organización del trabajo, ya que se trataba de un aspecto bastante valorado en la puntuación global del concurso.

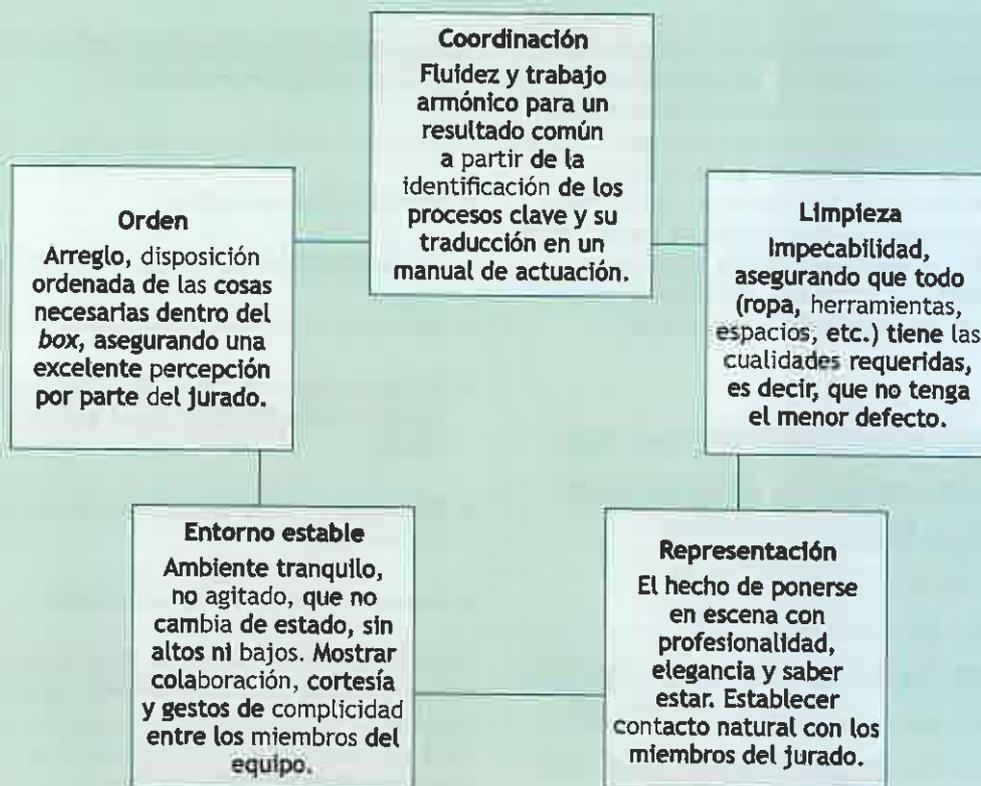
Para este análisis se trabajó con vídeos de ediciones anteriores de la Coupe du Monde de la Pâtisserie. Los equipos elegidos para el análisis de buenas prácticas fueron: Japón (primer premio en la edición de 2007), Francia (primer premio en la edición de 2009) e Italia (segundo premio en la edición de 2009).

CUADRO I

El objetivo principal de esta sesión fue identificar los predictores clave de éxito en cuanto a la organización del trabajo. Se establecieron los cinco siguientes:

1. **Coordinación.** Fluidez y trabajo armónico para un resultado común a partir de la identificación de los procesos clave y su traducción en un manual de actuación.
2. **Orden.** Arreglo, disposición ordenada de las cosas necesarias dentro del *box*, asegurando una excelente percepción del jurado.
3. **Limpieza.** Impecabilidad, asegurando que todo (ropa, herramientas, espacios, etc.) tiene las cualidades requeridas, es decir, que no presente el menor defecto.

Los cinco predictores de éxito en el ámbito de organización del trabajo



4. **Entorno estable.** Ambiente tranquilo, no agitado, que no cambia de estado, sin altos ni bajos. Mostrar colaboración, cortesía y gestos de complicidad entre los miembros del equipo.
5. **Representación.** El hecho de ponerse en escena con profesionalidad, elegancia y saber estar. Establecer contacto natural con los miembros del jurado.

Los perfiles competenciales

Sobre la base del trabajo hecho hasta el momento, era necesario identificar y definir las competencias en las que se debería hacer énfasis para llevar a cabo las tareas previas a la competición y durante su celebración.

Para el desarrollo del equipo, se eligió el modelo de gestión por competencias, que tan buenos frutos ha dado en materia de gestión del factor humano y en especial en los equipos de alto rendimiento. Se estableció el concepto de *competencia* como la actuación profesional, manifestada mediante comportamientos regulares y observables en el tiempo, que integra los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios en el progreso hacia la excelencia para llevar a cabo los roles y las tareas encomendadas con el fin de alcanzar el éxito en la competición.

En esta tarea se utilizó el material obtenido en el análisis de buenas prácticas, el cual resultó útil en la identificación del compendio de conocimientos, habilidades y actitudes que deben tenerse en cuenta, así como en la transformación en las competencias necesarias para orientar a los miembros del equipo en sus entrenamientos.

La orientación al resultado final y el desarrollo de competencias técnicas para lograrlo fueron muy útiles a la hora de materializar los roles que cada miembro del equipo podía desarrollar con más facilidad

El análisis y descripción se centró en dos ámbitos:

- Las competencias críticas de los miembros del equipo.
- Las competencias vinculadas al rol de liderazgo del capitán del equipo.

Las competencias críticas del equipo

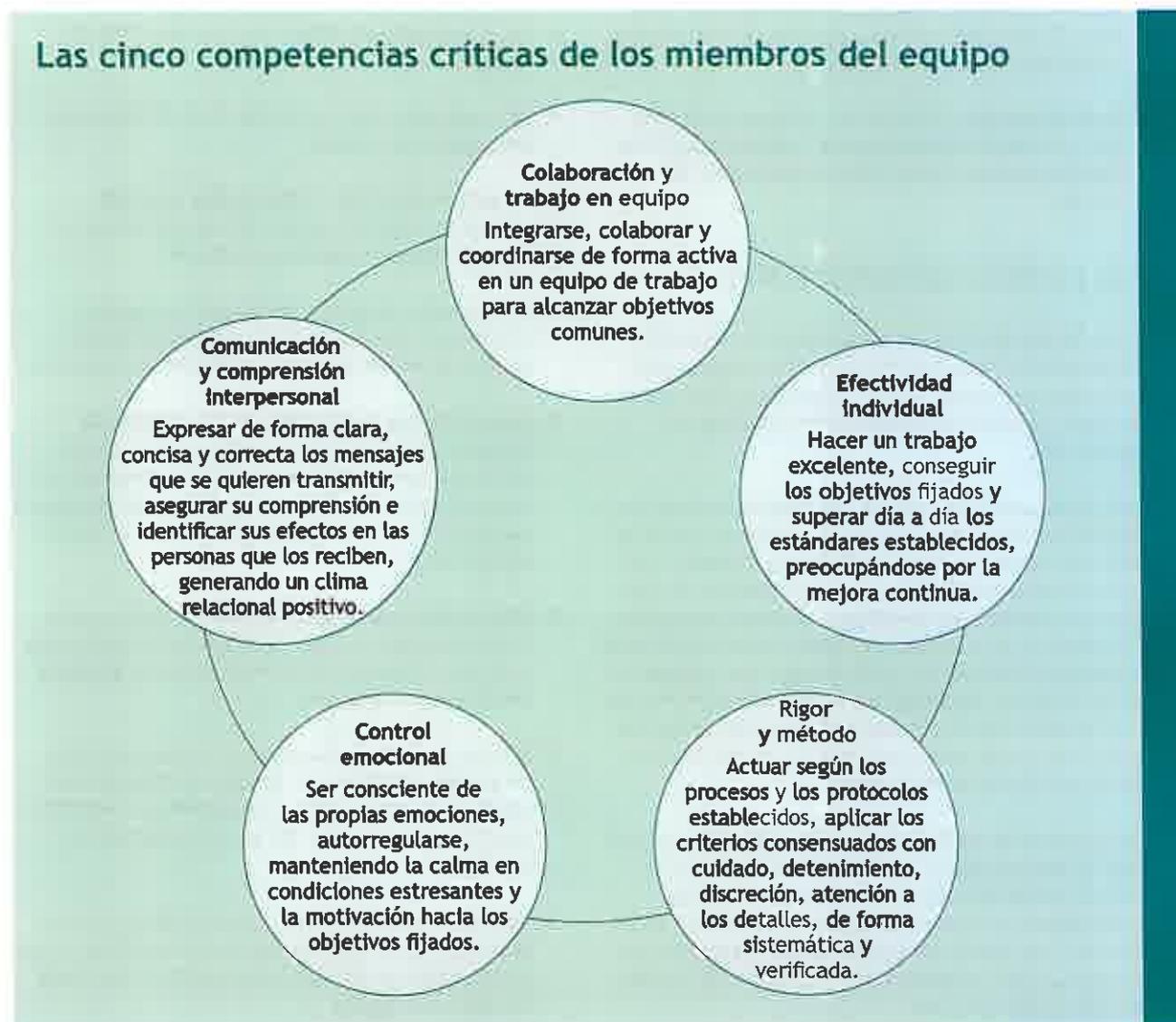
En cuanto al perfil de los miembros del equipo, se definieron cinco competencias críticas:

1. **Colaboración y trabajo en equipo.** Integrarse, colaborar y coordinarse de forma activa en un equipo de trabajo para alcanzar objetivos comunes.
2. **Comunicación y comprensión interpersonal.** Expresar de forma clara, concisa y correcta los mensajes que se quieren transmitir, asegurar su comprensión e identificar sus efectos en las personas que los reciben, generando un clima relacional positivo.
3. **Efectividad individual.** Realizar un trabajo excelente, conseguir los objetivos fijados y superar día a día los estándares establecidos, preocupándose por la mejora continua.
4. **Rigor y método.** Actuar según los procesos y los protocolos establecidos, aplicar los criterios consensuados con cuidado, detenimiento, discreción, atención a los detalles, de forma sistemática y verificada.
5. **Control emocional.** Ser consciente de las propias emociones, autorregularse, manteniendo la calma en condiciones estresantes y la motivación hacia los objetivos fijados.

Las competencias vinculadas al rol de liderazgo del capitán

También se identificaron y describieron competencias complementarias de liderazgo para el miembro del equipo sobre el que recaería el rol de capitán. Este liderazgo tenía dos ámbitos de aplicación: uno de carácter interno (con los miembros del equipo), orientado al funcionamiento y cohesión del equipo, y otro dirigido hacia el exterior (miembros del Club de la Copa del Mundo, proveedores, patrocinadores, empresas colaboradoras, asesores técnicos, etc.), orien-

CUADRO 2



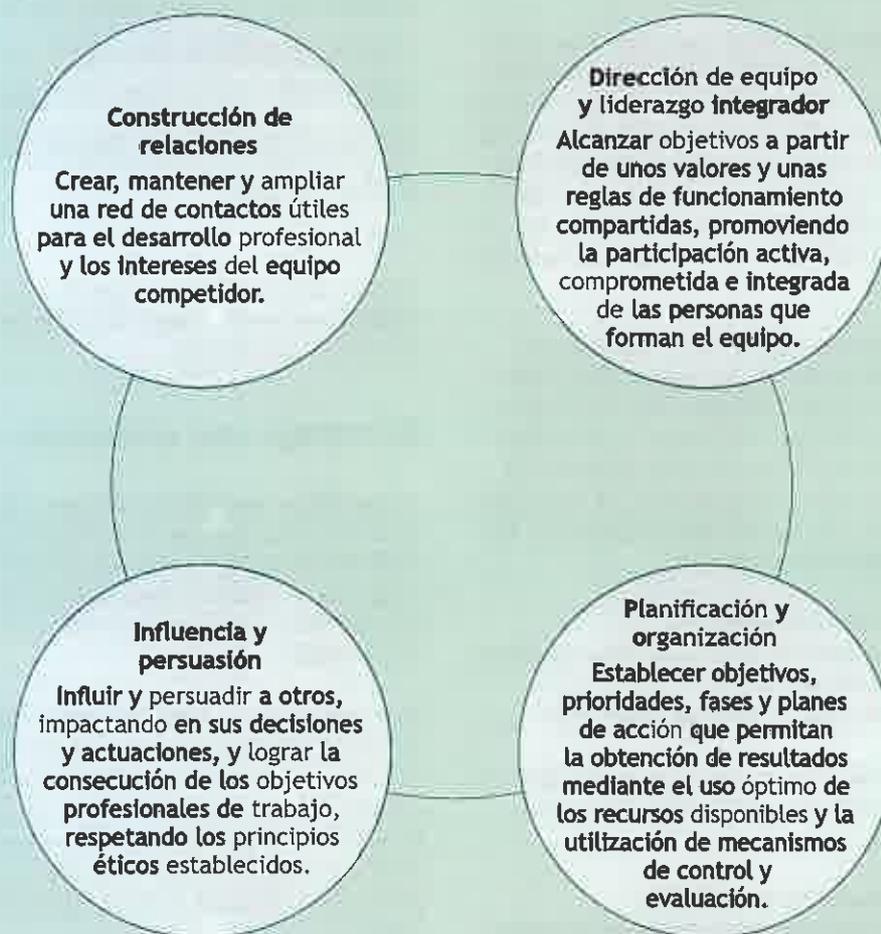
tado a la construcción de una red diversificada de contactos que favorecieran el posicionamiento del equipo en el entorno.

Se definieron las siguientes cuatro competencias ligadas al rol de liderazgo:

- 1. Dirección de equipo y liderazgo integrador.** Alcanzar objetivos a partir de unos valores y unas reglas de funcionamiento compartidas, promoviendo la participación activa, comprometida e integrada de las personas que forman el equipo.
- 2. Construcción de relaciones.** Crear, mantener y ampliar una red de contactos útiles para el desarrollo profesional y los intereses del equipo competidor.
- 3. Influencia y persuasión.** Influir y persuadir a otros, impactando en sus decisiones y actuaciones, y conseguir los objetivos profesionales de trabajo respetando los principios éticos establecidos.
- 4. Planificación y organización.** Establecer objetivos, prioridades, fases y planes de acción que

CUADRO 3

Las cuatro competencias vinculadas al rol de liderazgo del capitán



permitan la consecución de resultados mediante el uso óptimo de los recursos disponibles y la utilización de mecanismos de control y evaluación.

El trabajo con el equipo

Los miembros del equipo siempre tuvieron claras un par de cosas. La primera era que, si querían ganar el concurso, debían ser rigurosos a la hora de marcarse unas determinadas metas que les permitieran obtener unos resultados en la línea de lo que habían

planteado. La segunda era que las cosas no cambian de un día para otro, que se necesita tiempo y que es necesario ir paso a paso para llegar a obtener lo que se quiere conseguir.

A partir de aquí, se propuso al equipo que estableciera la manera de plantear los entrenamientos a partir de los recursos necesarios y la disponibilidad de agenda de los participantes. Se decidieron dos tipos de entrenamientos:

- **Entrenamientos individuales**, para reforzar habilidades técnicas en cuanto al trabajo que llevaría a

cabo cada participante en el seno del concurso. El encargo, en un caso, consistía en la práctica reiterativa de la construcción de la figura de azúcar; en otro, de la figura de chocolate; y, en un tercero, de la talla de la escultura de hielo.

- **Entrenamientos colectivos**, para potenciar aspectos clave de la competición como las competencias de colaboración y trabajo en equipo, comunicación y comprensión interpersonal, efectividad individual, control emocional y rigor y método, así como las vinculadas al rol de liderazgo del capitán. Todo ello mientras se elaboraban las degustaciones (pastel de chocolate, tarta helada y postre en plato).

En los entrenamientos colectivos se observaba el desarrollo de cada miembro del equipo de acuerdo con su rol y sus responsabilidades. Para facilitar la tarea de observación, y especialmente la de autoobservación, los entrenamientos fueron grabados en vídeo. Después de cada entrenamiento, se realizaba un visionado de los momentos más relevantes a fin de analizar los siguientes aspectos:

- Puntos fuertes de cada miembro.
- Aspectos que se pueden mejorar de cada miembro.
- Puntos fuertes del equipo.
- Aspectos que se pueden mejorar del equipo.

La aportación del acompañamiento metodológico del equipo de consultoría se centró en las siguientes acciones:

- Proponer las pautas de observación.
- Crear el clima apropiado y predisponer al equipo para la crítica constructiva.
- Asegurar un clima asertivo y orientado a la mejora individual y grupal.
- Favorecer la propuesta de medidas de mejora.
- Sintetizar los resultados alcanzados y los planes de trabajo individuales y del equipo.

Como resultado de este trabajo, los miembros del equipo tomaron conciencia de su potencial. Asimismo, aprendieron a identificar comportamientos que se podían mejorar, a evaluar sus resultados y a establecer medidas de mejora, obteniendo como resultado grupal un incremento de su nivel de conocimiento, integración y compromiso con el equipo. Esta forma de trabajar facilitó la construc-

El liderazgo del equipo tenía dos ámbitos de aplicación: uno interno y otro dirigido hacia el exterior, orientado a la construcción de una red diversificada de contactos que favorecieran el posicionamiento del equipo

ción de bases sólidas para un funcionamiento del equipo orientado al logro del objetivo planteado: ganar la competición.

El trabajo con el capitán del equipo

En paralelo a los entrenamientos colectivos, se trabajó particularmente con el capitán del equipo el desarrollo de las competencias vinculadas al rol de liderazgo y a la capacidad de interlocución e impacto con las personas y organizaciones relacionadas con la competición.

Para tratar este ámbito, se llevó a cabo un asesoramiento individualizado que permitió que el trabajo se centrara en sus necesidades, sus objetivos, su potencial y sus barreras para alcanzar el éxito, facilitando la actualización de recursos y el desarrollo de competencias adaptadas al reto que representaba alcanzar la mejor posición en el concurso.

Después de generar la confianza indispensable para alcanzar buenos resultados, se acordaron los compromisos y las pautas de actuación durante el proceso, lo que permitió:

- analizar e identificar, sobre la base de su perfil competencial, cuáles eran los puntos fuertes y débiles, apoyos y obstáculos, así como las creencias y valores para visualizar el camino que había que recorrer;
- formular los objetivos de forma específica, positiva y realista, además de establecer la forma de medir los resultados; y

Para facilitar la tarea de observación, y especialmente la de autoobservación, los entrenamientos fueron grabados en vídeo

- planificar las acciones que se iban a emprender, enfocadas a alcanzar los objetivos formulados en la línea de trabajo personal.

La aportación del acompañamiento metodológico del equipo de consultoría se centró en:

- ayudar al capitán a definir y aclarar sus objetivos;
- facilitar que las discusiones avanzaran sin perder la orientación;
- formular preguntas estimulantes;
- resumir y clarificar los temas que se iban a tratar;
- asistir al capitán al plantear su plan de acción;
- ofrecer herramientas y recursos de referencia;
- establecer acuerdos sobre los aspectos que se iban a trabajar hasta la sesión siguiente; y
- revisar los logros sesión a sesión.

Como resultado de este acompañamiento, el capitán elaboró un trabajo personal orientado a:

- desaprender comportamientos, actitudes y formas de pensar que le obstaculizaban el logro de los objetivos;
- aprender mientras se actúa;
- aumentar el potencial individual con respecto al liderazgo;
- identificar las propias necesidades y motivaciones; y
- establecer planes de trabajo para la mejora personal y profesional.

Competencias de equipo, valor clave del éxito

El otorgamiento, al inicio de la ceremonia de entrega de premios, del Vase de Sèvres ofrecido por el presidente de la República Francesa como premio a la mejor degustación al equipo español ya fue un reconocimiento que auguraba un buen resultado.

Este equipo formado por tres excelentes profesionales de la pastelería como Jordi Bordas, Josep Maria Rodríguez y Julien Álvarez ha logrado lo que ningún otro equipo español había alcanzado jamás: ganar la Coupe du Monde de la Pâtisserie que desde hace veinte años se celebra con carácter bienal en la capital de la alta gastronomía mundial, Lyon.

Esta experiencia demuestra, una vez más, que el modelo de gestión por competencias es una herramienta que aporta valor a los resultados de los equipos en diversos contextos organizacionales y que es imprescindible en el desarrollo de un equipo de alto rendimiento. ¡Felicidades a los vencedores! 🏆

«Caso práctico: lecciones sobre equipos de alto rendimiento en la Copa del Mundo de Pastelería». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3842.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 22027 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial

