

# Aterrizaje y despegue en un equipo de alto rendimiento

Tal como Alexis Sánchez enfrenta el inmenso desafío de llegar al Barcelona, el mejor equipo del mundo, son muchos los profesionales que asumen puestos de trabajo de alto rendimiento y exigencia. Se sabe: el éxito no es llegar a la cima, sino mantenerse y destacar ahí.

TEXTO: Luis Alberto Gajardo ILUSTRACION: Rafael Edwards

**E**l traspaso de Alexis Sánchez al Barcelona es un hecho. Y después de una larga teleserie de negociaciones, euros más o menos, nuevos equipos interesados que entraban al baile, el futbolista que celebró sus primeros goles con la camiseta del club deportivo Arauco de Topilla ahora intentará hacer lo mismo con el último equipo en ganar la Champions League, el torneo de clubes más importantes del mundo. La crème de la crème.

Cuando llegue al camarín del estadio Camp Nou -la oficina de los futbolistas-, Sánchez compartirá asiento con Lionel Messi, Xavi y Andrés Iniesta. El mejor jugador del planeta y dos campeones del último Mundial de Fútbol. La columna vertebral de un equipo aceitado y afiata-

do que funciona como reloj suizo y suma logros y elogios. ¿Qué marca la diferencia entre quien llega a posiciones de alto rendimiento deportivo o laboral y quien logra destacar ahí? Se trata de uno de los procesos más complejos que puede vivir un profesional, al punto de que cerca del 40% presenta síntomas asociados al estrés durante los primeros meses y una de cada cinco personas sucumbe ante la presión y abandona la empresa antes del año. Un proceso en el cual, según los expertos, sólo después de seis meses se adquiere la confianza para rendir a plenitud.

Partamos por el principio. ¿Qué cualidades se requieren para llegar al olimpo? Juan Yáñez, psicólogo clínico de la U. de Chile, enumera: un talento que supere la media con creces y un carácter estable que tienda a las emociones

positivas. Tal como se ve en el jugador chileno, destaca Yáñez. "Eso hace que el equipo tenga una expectativa favorable de lo que va a aportar", comenta.

Ahora, el desafío de Alexis no es distinto de los que enfrenta quien llega a cargos de alto rendimiento en su trabajo. Un estudio publicado en marzo por el Australian School of Business arrojó que un 38% de quienes se desempeñan en cargos de alta exigencia desarrollan patologías como depresión, ansiedad y paranoias como resultado de las exigencias a las que son sometidos. "La persona entra a competir, a asumir nuevas responsabilidades y a rendir a un nivel más alto. Eso es estresante, porque está la confianza de que te hayan reconocido, pero también la presión de probar ese reconocimiento", explica Boris Jeldes, master en PNL y coach de AbriendoMundos.cl.

Se sabe: el éxito no está dado sólo por llegar a la alta competencia. Una cosa es llegar, otra muy distinta es mantenerse y avanzar hacia

la cima del desarrollo profesional.

## Primer tiempo

María Angélica Zulic, psicóloga laboral y gerente general de Laborum.com, explica que existen tres etapas en la carrera del profesional de alto rendimiento. La primera: las estadísticas dicen que las personas tardan entre tres y seis meses en adaptarse.

El recién llegado debe demostrar habilidades técnicas y blandas. Las técnicas tienen que ver con las competencias profesionales. Respecto a las blandas, Ximena Garfías, psicóloga experta en coaching, explica: "Es ser capaz de conectarse y leer al equipo. Estudiar quiénes son las personas claves que tienen más autoridad por roles y antigüedad. Hay que ser un aporte desde la humildad, porque muchos equipos se tensionan cuando llega una energía nueva a un grupo que funciona bajo alta presión". Garfías habla de equipos donde la competencia es ruda. Donde las patadas vienen desde afuera y adentro.

Diego de la Rivera, constructor civil dedicado hace 10 años al *life coaching*, cuenta entre sus clientes desde pilotos de avión, con la presión de tener un margen de error igual a cero, hasta gerentes jóvenes asustados frente a su nueva posición. Un ingeniero entra a una empresa grande, demuestra su talento y destaca. Entonces, lo invitan al plano de la gerencia. Ahí tiene dos posibilidades: descollar o que los gerentes vean que está subiendo muy rápido y lo liquiden. "Mi consejo es hacerse partner del tipo que uno vea más intimidado, darle los pases gol, en vez de llegar a tratar de hacerlos. Es el momento de demostrar humildad y generar confianzas".

Del total de profesionales que llegan a esta etapa, un 80% logra quedarse. El 20% restante sucumbe ante la presión o se da cuenta que no está hecho para esas tareas.

## Segundo tiempo

Los que siguen en carrera tienen una tarea clave: mantener la motivación. Pilar Sandoval, psicóloga y docente de la U. Mayor, magister en RR.HH. y consultora, explica que si uno diseñó su carrera para llegar ahí, con metas claras, es mayor la probabilidad de que le vaya bien, no así cuando es involuntario, porque se ve como una obligación -por el dinero, el estatus, las presiones familiares y sociales- y se vive como un martirio. "Hay que partir de la base de que si llegas a un puesto de alto rendimiento, llegas a competir. No es para gente débil".

Si los resultados no son los esperados, se presentan el choque con las expectativas propias y las críticas externas. "Si no sabes lidiar con que todos te chaqueteeen, no estás para ser de alto rendimiento", dice Paul Andwandter, socio y creador del centro de coaching integral Impact. El tipo que apunta a ser exitoso está tan focalizado que no le afectan las expectativas ni las críticas. "Si lo contratan para ser el goleador, no le va a importar lo que los otros piensen. Llegar a ese nivel de aprendizaje de competencia inconsciente se llama maestría: no pensar en lo que hago, sino simplemente hacerlo".

En esta segunda etapa, Zulic explica el concepto de desarrollo de carrera dinámica: "El empleador debe cuidar el factor motivacional, hacerlo sentir que está desarrollándose, ya sea ascendiendo vertical (asumiendo nuevas jefaturas) u horizontalmente (abarcando nuevas áreas dentro del mismo equipo). Este proceso debe darse entre el primer y tercer año, porque son personas que necesitan nuevos desafíos". En Chile se registra una alta movilidad laboral, pues la mayoría de los ejecutivos, alrededor de un 55%, permanece sólo por un período de uno a tres años en cada trabajo. Además de mejorar el sueldo, el factor que incide en buscar nuevos horizontes es precisamente la proyección al interior de su organización.

Juan Yáñez perfila de esta manera al profesional apto para estos ámbitos: "Tiene el deseo de explorar, de abrir distintos horizontes". Acá viene la tercera etapa. Es este punto el que lleva al despegue final. O inicial. El vuelo propio. María Angélica Zulic lo explica así: "Lo más natural es emprender un negocio personal. Normalmente se independiza, por ejemplo, entregando servicios externos a la empresa para la cual trabajó. Para llegar a ese punto se calculan de 8 a 10 años". ●



"Si llegas a un puesto de alto rendimiento, llegas a competir. No es para gente débil".

**PILAR SANDOVAL,**  
PSICÓLOGA DE LA U.  
MAYOR.

"Muchos equipos se tensionan cuando llega una energía nueva a un grupo bajo presión".

**XIMENA GARFIAS,**  
PSICÓLOGA EXPERTA EN  
COACHING.