

UNIVERSIDAD DE MAGALLANES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y JURÍDICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA



INGENIERÍA DE EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Trabajo de Título

Equipos de alto rendimiento.

Alumnos:

Geovanna Bolaño Pérez

Esteban Tafra Ros

Profesor Guía:

Cristina Paredes Silva

Punta Arenas, Julio de 2006

PROLOGO

Actualmente podemos observar que las organizaciones hacen una consideración mucho más explícita respecto de formas de gestión donde las personas son claves para el buen éxito de las mismas, no obstante por otra parte, cuesta encontrar el respaldo necesario que convenza sobre su aplicación. Tarea que indudablemente le compete a los ámbitos académicos, de quienes es la responsabilidad de generar el conocimiento que permita avanzar en un ámbito que no tiene límites, la administración, hoy la gestión, porque éste último parece más actual, dinámico y completo como concepto que significa llevar a una organización al cumplimiento de sus objetivos.

El grupo de trabajo, esencia de lo que es una organización, ha experimentado en el tiempo una evolución que se tradujo en el equipo de trabajo. El que a su vez, se convirtió en algo que es necesario e imperativo para las actuales organizaciones que se desenvuelven en ámbitos altamente exigentes y que se ajusta muy bien a las definiciones y procesos que tradicionalmente han sido aplicados, es el equipo de alto rendimiento.

Configurar este estudio que recopila bibliografía actual, hace una presentación de casos probados y entrega una propuesta de cómo aplicar y abordar la realización de los equipos de alto rendimiento en la empresa, es un significativo aporte por parte de los alumnos Sra. Geovanna Bolaño Pérez y Sr. Esteban Tafrá Ros , alumnos de la carrera de Ingeniería de Ejecución en Administración, correspondiendo al Trabajo de Título que les permite dar término a esta etapa de su promisorio carrera académica y profesional.

CRISTINA PAREDES SILVA
PROFESORA GUÍA - ACADÉMICA UMAG
INGENIERO COMERCIAL

AGRADECIMIENTOS

Sean nuestros agradecimientos para:

- La familia Tafra Harris: Maribel e hijas Maribel Andrea y María José, por la acogida y cariño brindado en los largos días de estudio y trabajo.

Geovanna

- A Nelson y Aldo Bolaño por su voluntad y predisposición en la asesoría de este trabajo.

Esteban

INDICE

INTRODUCCION	8
1. OBJETIVOS	13
Objetivo General	
Objetivos Específicos	
2. HIPOTESIS	14
3. OPERACIONALIZACION DE CONCEPTOS	15
4. DESCRIPCION TEMATICA	19
CAPITULO I: LAS ORGANIZACIONES Y LAS PERSONAS	21
1.- ADMINISTRACION	21
2.- ORGANIZACION	22
A.- Las organizaciones	
1) El equilibrio organizacional	
2) Factores que afectan a las organizaciones	
3) Diseño organizacional	
4) La Lógica de la organización	
5) Algunos errores de la organización	
6) Cultura organizacional	
7) Socialización organizacional	
8) Comportamiento organizacional	

1. LIDERAZGO	65
A. Qué hace a una persona líder	
B. Características que identifican a los líderes	
C. “Los hombres son mejores líderes que las mujeres”	
D. Inteligencia emocional y liderazgo	
E. Los líderes se hacen	
F. La esencia del liderazgo	

1. GRUPOS	79
A. Grupos de pertenencia; grupos de no pertenencia	
B. Grupos primarios y secundarios	
2. GRUPOS DE TRABAJO	84
3. EQUIPOS	86
A. Diferencias entre Grupos de trabajo y Equipos de trabajo	
B. Trabajo en equipo ¿Para Todos?	
4. EQUIPOS DE TRABAJO	91
A. Equipos de trabajo en función de la tarea	
B. Equipos de trabajo en función del tiempo	
C. Algunos equipos que confunden	
D. Características del equipo de trabajo exitoso	

<u>CAPITULO IV: EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO (E.A.R.)</u>	112
1. REQUISITOS ESENCIALES PARA CONFORMAR UN E.A.R.....	117
2. ETAPAS DE DESARROLLO DE UN E.A.R.....	122
3. PREPARANDO UN E.A.R.....	125
A. Construcción de la inteligencia emocional dentro de un E.A.R.	
B. Creando un equipo de aprendizaje dentro del E.A.R.	
C. Disciplina en los E.A.R.	
D. Roles en los E.A.R.	
4. EL LIDERAZGO EN UN E.A.R.....	144
5. MODELO PARA CONFORMAR Y HACER FUNCIONAR UN E.A.R... ..	149
A. Formando el E.A.R.	
B. El líder del equipo	
C. El número ideal de integrantes	
D. Eligiendo a los miembros del equipo	
E. Las normas en los E.A.R.	
F. La toma de decisiones dentro de un E.A.R.	
G. Las compensaciones en los E.A.R.	
H. Los indicadores de gestión en los E.A.R.	
I. Amenazas para un E.A.R.	
J. El E.A.R. listo para entrar en funciones	
K. Preparando a la organización	

<u>CAPITULO V: EXPERIENCIAS Y EJEMPLOS DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO</u>	<u>193</u>
<u>CONCLUSIONES</u>	<u>256</u>
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	<u>263</u>

INTRODUCCION

Las organizaciones, en general, están buscando, permanentemente, la forma de ser más eficientes y más competitivas en mercados cada vez más globalizados, más complejos y profesionalizados. En este afán, buscan por un lado, materias primas a más bajos precios, reducir costos generados en el proceso mismo de producción y mejorar su desempeño financiero reduciendo personal, entre otros factores; lo anterior, conduce a generar un inadecuado clima organizacional que poco favorece el buen desempeño de éstas. Si a lo anterior le agregamos, incluso reducción de remuneraciones, basadas en el susto que provocan entre los trabajadores las tasas futuras de cesantía, que permite contratar “por menos”, los resultados se vislumbran aún peores.

Otras organizaciones prefieren sacrificar la calidad del producto y/o servicio y con ello bajar sus precios, manteniendo el margen de utilidades en un nivel razonable lo que les permitirá sobrevivir; lo anterior, en desmedro del prestigio del producto y/o servicio o de la marca, y de la participación de mercado actual. Algunas organizaciones, por su parte, han asumido que no pueden ser competitivas en el mercado global y se mantienen focalizadas, colocando sus productos en mercados internos muchos más acotados. Si no hay en ellas el espíritu de cambio, inevitablemente tendrán que desaparecer, con el consiguiente costo social. Del mismo modo, nos encontramos con otras empresas que buscan liderar sus mercados locales, nacionales, regionales y globales empleando para sus procesos “Alta Tecnología”. Esta alternativa es válida, cuando la organización puede adquirir esta tecnología, renovarla al ritmo veloz de la obsolescencia tecnológica, y cuando está en condiciones de capacitar a las personas para que estén a la altura de estas

nuevas herramientas de gestión, asunto de una cuantía considerable de recursos referidos a dinero y tiempo.

Una serie de empresas han optado por generar bienes o servicios innovadores, que satisfagan nuevas necesidades para las cuales aún no tienen competencia. En este aspecto pueden tener éxito temporal, si no implementan las estrategias necesarias para mantener las ventajas competitivas de estos productos, asunto cada vez más difícil de sostener en estos tiempos.

Importante es abordar ya el tema del factor humano, “el principal recurso productivo de las empresas”, para unos, “el capital de trabajo más importante de las organizaciones”, para otros, ya que son las personas las que en definitiva “mueven a las empresas” y no sólo porque operan las maquinarias productivas y de apoyo administrativo, sino porque con sus recursos y capacidades son el sostén de una estructura organizacional que se pone al servicio del planteamiento estratégico de las organizaciones.

Entonces, surge el tema de cómo buscar nuevas alternativas para hacer que las empresas puedan no sólo enfrentar el futuro cambiante, sino que sean capaces de inventarlo, sin importar si se trata de empresas de bienes o servicios, o si éstas son pequeñas o medianas; si están estructuradas formal o informalmente; si obedecen a patrones estructurales corporativos o son “de corte familiar”. Para todos los formatos indicados, estos futuros Ingenieros de Ejecución en Administración de Empresas validan la opción de re-imaginar a las organizaciones, y pensar en ellas como organizaciones que tengan el vigor, la creatividad, la unidad, el espíritu de ser las mejores y más competitivas, tal cual es posible encontrarlas en organizaciones de alto desempeño en otras naciones desarrolladas.

Estas organizaciones de alto desempeño se caracterizan por tener, entre otras cosas, muy pocos niveles jerárquicos, lo que permite la autogestión y que las personas se sientan realizadas laboral o profesionalmente y, lo más importante, dignificados, porque sienten que el trabajo que realizan está involucrado en la consecución de los objetivos de la empresa. Otra de sus características es el trabajo en equipo, en lugar del trabajo de grupo, donde surgen los líderes espontáneos y temporales, dependiendo de la actividad que deban enfrentar o situación que resolver. En este nuevo tipo de organizaciones de alto desempeño, los antiguos líderes nominados por un cargo o jefatura, pasan a ser “facilitadores” que ayudan a los equipos de trabajos a resolver sus problemas; asesorándolos, apoyándolos con la logística, ayudándolos a tomar decisiones, aportando sus conocimientos y experiencia.

La mejora continua y las multi-habilidades que se requieren del personal son otras de las características del tipo de organización de alto desempeño. El nivel profesional de los trabajadores, su permanente capacitación y el alto grado de motivación puesto sobre ellos por estas organizaciones de alto desempeño harán que éstos dejen de “participar” de las actividades para lo cual fueron contratados y pasen a “involucrarse” en ellas y en la consecución de no solo los objetivos funcionales y corporativos, sino que en buscar hacer realidad la visión de la organización. Lo anterior tiene sustento cuando descubrimos que al interior de estas organizaciones de alto desempeño encontramos “equipos de trabajo” y no grupos de trabajadores; entonces aparece la figura de los “equipos de alto rendimiento”, los verdaderos constructores de este nuevo tipo de organizaciones y los responsables de las nuevas estructuras corporativas, más dinámicas, más informales, más planas: las nuevas empresas del siglo XXI. Estos equipos, pequeños, que nacen por un motivo específico, desbordan energía y dejan huellas

profundas a su paso; sus integrantes provienen de distintas áreas de la empresa, y concluida su tarea u objetivo se desarmen y vuelven a sus actividades originales, para tal vez, no integrar nunca más el mismo equipo, sino que integrarse, en otra oportunidad, a un equipo distinto con igual, e incluso, mayor grado de involucramiento.

Las organizaciones que logren implementar equipos de alto rendimiento estarán en mejor posición de alcanzar el éxito, dado que esta forma de administrar el talento humano permite que las personas agreguen valor a su trabajo en una magnitud que no está descrita en ningún manual de desempeño, ni indicada en algún párrafo de su contrato laboral, y que sólo surge espontánea y voluntariamente de cada persona que se siente identificada con su empresa, compensada en forma justa, dignificada, y realizada, por cuanto sabe que su trabajo tiene un significado importante o forma parte de un proyecto grandioso.

La irrupción de equipos de alto rendimiento en las organizaciones no significa que éstos harán desaparecer las oportunidades individuales o la jerarquía y los procesos habituales. En realidad, los equipos reforzarán las estructuras existentes sin sustituirlas. La oportunidad para un equipo existe en cualquier lugar en que la jerarquía o las fronteras organizativas inhiban las habilidades y perspectivas necesarias para conseguir resultados óptimos.

Existe el convencimiento, en estos alumnos, de que todas las organizaciones se enfrentan en su actividad a retos específicos para los que los equipos son el vehículo más práctico y potente a disposición de la dirección. La función fundamental de los directivos superiores, por tanto, es preocuparse por el rendimiento de la empresa y de las clases de equipos que pueden conseguirlo. Esto significa que la alta dirección debe reconocer el potencial exclusivo de un equipo de conseguir resultados, desplegar los

equipos estratégicamente cuando son la mejor herramienta para hacer el trabajo y fomentar la colaboración de toda la organización para su buen desempeño; del mismo modo, establecerá con los líderes a cargo la disciplina básica que los hará eficaces. De dicho modo, la alta dirección crea el tipo de entorno que potencia la actuación de los equipos, pero también de las personas y la empresa.

De lo anteriormente expuesto surgen las preguntas: “**Equipos de Alto Rendimiento**”: ¿Marketing renovado para el viejo tema de Trabajo en Equipo? ¿Tema prohibido en empresas rígidamente estructuradas? ¿Una nueva herramienta de Desarrollo Organizacional al alcance de todos?

1. OBJETIVOS

- **Objetivo general**

Desarrollar un modelo de constitución e implantación de un equipo de alto rendimiento aplicable a distintas organizaciones, independientemente de su concepción, del tamaño y de la naturaleza de sus actividades u objetivos, de manera que estos equipos de alto rendimiento se conviertan en ventaja competitiva para las empresas que los adoptaron anticipadamente y en factor crítico de éxito para aquellas que hagan el análisis de sus respectivas industrias.

- **Objetivos específicos**

- a. Distinguir las diferencias entre grupos y equipos de trabajo.
- b. Definir los aspectos que hacen de los equipos de alto rendimiento una forma de organización aplicable a distintos tipos de organizaciones.
- c. Establecer los requisitos necesarios para que las personas puedan integrar un equipo de alto rendimiento.
- d. Determinar el tipo de liderazgo necesario que debería existir dentro de un equipo de alto rendimiento y en la organización que lo acoge.

2. HIPOTESIS.

A pesar de la inclinación natural de las personas, lo largo del tiempo, por el trabajo en grupo; De la pasada moda en el ámbito empresarial por el trabajo en equipo y su posterior desvalorización, en la actualidad los equipos de alto rendimiento constituyen un reto que muchas organizaciones tienen pendiente como consecuencia de que no se encuentra suficiente evidencia escrita de que estas formas de agrupación se constituyen en herramientas exitosas de gestión, como tampoco modelos para su implementación y ejecución

3. OPERACIONALIZACION DE CONCEPTOS

Benchmarking:

Método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria. (Koontz y Wehrich. 1998)

Clima Organizacional:

Es el ambiente que se manifiesta al interior de la empresa referido a las relaciones interpersonales entre las personas, sus similares, sus jefaturas y entre los distintos niveles funcionales y departamentales. El clima organizacional es producto también de la suma de expectativas y valores de incentivos que existen en determinado conjunto organizacional. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable). (Chiavenato. 2004)

Coaching:

Es el entrenamiento de personas o de equipos para el desarrollo de sus potencialidades y de su habilidad en el marco de los objetivos profesionales y empresariales u organizacionales. (Gómez-Mejía y Balkin. 2003)

Comportamiento organizacional:

Es un campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones. (Robbins. 2004)

Cultura Organizacional:

Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. (Koontz y Wehrich. 1998)

Desarrollo Organizacional:

Enfoque sistemático, integral y planeado para mejorar la eficacia de los grupos de personas y de toda la organización, mediante la utilización de diversas técnicas para identificar y resolver problemas. (Koontz y Wehrich. 1998)

Empowerment: Proceso de transferir el control sobre el comportamiento de trabajo individual desde el supervisor al empleado. (Gómez-Mejía y Balkin. 2003)

Equipo:

Es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque común, por los cuales se hacen mutuamente responsables. (Koontz y Wehrich. 1998)

Equipo de trabajo: Grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno. (Robbins.2004)

Equipo de alto rendimiento: Equipos que se caracterizan por la participación de personas con un nivel de desempeño óptimo en la búsqueda de respuestas rápidas e innovadoras ante los cambios en el ambiente de los negocios y que permiten atender las demandas crecientes de los clientes. (Chiavenato. 2004)

Equipos virtuales: Equipos que se valen de la tecnología para enlazar a sus miembros dispersos con el fin de alcanzar una meta común. (Robbins. 2004)

Estrategia:

Determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos. (Koontz y Weihrich. 1998)

Estructura Organizacional: División formal, equipamiento y coordinación de las tareas en el trabajo. (Robbins. 2004)

Grupo de Trabajo:

“Es un conjunto de personas reunidas por la autoridad formal de una organización para transformar recursos iniciales en bienes y/o servicios. Para que exista un grupo de trabajo se requiere de dos o más personas identificables, una relación o vínculo entre ellas de carácter duradero, que tengan un objetivo común, que los integrantes tengan conciencia de grupo y de este objetivo y que tengan una reglamentación de la acción y de las relaciones grupales.” (Morales, 1995)

Inteligencia emocional:

Los atributos de auto-conocimiento, control de los impulsos, persistencia, auto-confianza, auto-motivación, empatía, sociabilidad, credibilidad, adaptabilidad y talento para la colaboración.

Conjunto de capacidades, habilidades y competencias que sin ser cognitivas influyen en la capacidad de una persona para enfrentar las exigencias de su entorno. (Robbins. 2004)

Liderazgo:

Influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo. (Koontz y Wehrich. 1998)

Liderazgo Estratégico:

“Es la capacidad de anticipar, visualizar, conservar la flexibilidad y dar poder a otras personas para generar un cambio estratégico cuando sea necesario.” (Hitt, Irelans y Hoskisson.1999)

Psicología:

Es la ciencia que pretende medir, explicar y en ocasiones cambiar la conducta de los seres humanos. Estudia el comportamiento de los individuos. (Robbins.2004)

Sociología:

Es la ciencia que estudia a las personas en relación a sus semejantes. Su mayor contribución esta dada a través del estudio del comportamiento de los grupos en las organizaciones. Algunos de los aspectos del comportamiento organizacional que han recibido conocimientos valiosos de esta ciencia son la dinámica de grupos, diseño de equipos de trabajo, cultura organizacional, teoría y estructura de las organizaciones formales, comunicaciones, poder y conflictos. (Robbins.2004)

4. DESCRIPCION TEMATICA

Este trabajo de título está estructurado de la siguiente manera: El Capítulo I “Las organizaciones y las personas” presenta distintos temas relacionados con las organizaciones: su definición, su formalidad e informalidad, su lógica, lo que esperan de las personas y lo que las personas esperan de ellas. Se reconocen algunos errores de organización, como también la importancia de desarrollar una cultura organizacional férrea y un comportamiento organizacional disciplinado de manera de sostener cualquier tipo de emprendimiento por parte de la organización.

El Capítulo II “Liderazgo” presenta cómo una adecuada estructura organizacional puede facilitar el desarrollo de un liderazgo efectivo en el interior de las organizaciones. Se describen las características que identifican a los líderes; las conductas que los líderes efectivos deben mostrar, y finalmente, se establece la relación que existe entre inteligencia emocional y liderazgo.

El Capítulo III “Equipos ¿Siempre equipos?” nos plantea una gran interrogante, la cual se contestará dentro de dicho capítulo. Presenta un profundo desarrollo de los distintos tipos de agrupaciones y asociaciones que invariablemente terminan en: Grupos, grupos de trabajo, equipos y equipos de trabajo. Se describen una serie de equipos de trabajos en función de distintos parámetros; Los requisitos esenciales para conformar equipos efectivos; Sus etapas de desarrollo, preparación y aprendizaje. Para finalmente descubrir lo que significan equipos virtuosos, innovadores y de la alta dirección. Este capítulo esta orientado a entender aquello de equipos de alto rendimiento.

El Capítulo IV “ Equipos de Alto Rendimiento” enseña cómo son y funcionan estos equipos; sus características, los roles de sus integrantes; el liderazgo necesario para conducirlos, y por cierto que explica cómo se debe preparar a la organización para recibir a estas personas en esta nueva forma de trabajo en equipo. Dentro de este capítulo se presentan todos aquellos considerados a tener en cuenta para establecer un modelo para conformar un equipo de alto rendimiento: Habilidades necesarias en los integrantes, la selección de las personas; el número ideal de integrantes, el poder que estos tendrán, las compensaciones por los desempeños. Se conocerán las disfunciones que les afectan y las amenazas que deben considerar.

El Capítulo V “Casos y experiencias de Equipos de Alto Rendimiento” enseña cómo los equipos de alto desempeño son susceptibles de conformar en cualquier tipo de organización o para llevar a cabo distintas actividades. Este capítulo contiene en sus inicios dos entrevistas que se consideran pertinentes para este trabajo: una de ellas es respecto de algunas consideraciones referidas a los “Empowered Teams”; la otra, es una “Visión apasionada” del exitoso ex Gerente Técnico del equipo de fútbol Real Madrid, Señor Jorge Valdano respecto del tema Trabajo en Equipo.

Finalmente, en la Conclusión, se encontrarán los resultados obtenidos de la investigación respecto de los objetivos planteados inicialmente, como también se responderán las interrogantes que presentaba este trabajo de título.

CAPITULO I: LAS ORGANIZACIONES Y LAS PERSONAS

Las personas, reunidas en torno a una serie de actividades propuestas por los directivos de una organización, implican, entre otras cosas, la necesidad de administrar talentos y recursos; lo anterior supone presentar dos importantes definiciones que servirán de marco conceptual para avanzar en este trabajo.

1. ADMINISTRACION

“En una época de complejidades, cambios e incertidumbres como las que atravesamos hoy, la administración se ha convertido en una de las áreas más importantes de la actividad humana. Vivimos en una civilización donde el esfuerzo cooperativo del hombre es la base fundamental de la sociedad. La tarea básica de la administración consiste en llevar a cabo las actividades con la participación de las personas. Ya sea en industrias, en el comercio, en las organizaciones de servicios públicos, en los hospitales, en las universidades, en las instituciones militares o en cualquier otra forma de empresa humana, la eficacia con que las personas trabajan en conjunto para conseguir objetivos comunes depende principalmente de la capacidad de quienes ejercen la función administrativa. El avance tecnológico y el desarrollo del conocimiento humano por sí solos no producen efecto si la calidad de la administración de grupos organizados de personas no permite la aplicación efectiva de los recursos humanos y materiales” (Chiavenato. 2000).

2. ORGANIZACION

Como lo sostienen Konntz y Wehrich (1998), a menudo se afirma que las personas capaces pueden hacer funcionar cualquier patrón organizacional. Hay quienes aseguran incluso que es deseable que una organización prive cierta vaguedad, porque de esta manera se impone el trabajo en equipo, en virtud de la conciencia generalizada de la necesidad de cooperar al logro de todas las actividades. Pero es indudable que tanto las personas capaces, como las dispuestas a cooperar, trabajarán en conjunto más efectivamente si saben qué parte les corresponde desempeñar en una operación en equipo y conocen la relación entre sí de sus funciones. Esto se aplica por igual a las empresas privadas u organismos gubernamentales que a un equipo de fútbol o a una orquesta sinfónica. Diseñar y sostener estos sistemas de funciones es el propósito básico de la función administrativa de la organización

A. Las Organizaciones¹

Las organizaciones están basadas en la cooperación y la colaboración de las personas. En verdad, las organizaciones surgen en función de las limitaciones individuales de las personas. Éstas, uniendo esfuerzos consiguen superar sus limitaciones individuales y obtienen mejores resultados. Así, el fundamento de la organización es la colaboración y la cooperación de las personas involucradas en alcanzar objetivos comunes. El resultado de ese esfuerzo colectivo no es una suma, sino una multiplicación de los esfuerzos individuales. Por tal motivo, el instrumento de control de las organizaciones ha dejado de ser el mando jerárquico y las reglas burocráticas para convertirse en el compromiso personal y la responsabilidad solidaria por medio del trabajo en equipo.

¹ Koontz, Harold y Heinz Wehrich. 1998.

En este sentido, actualmente, la administración de personas ocurre en toda la organización. Las unidades de recursos humanos funcionan como consultores internos que generan y ofrecen recursos y condiciones para conseguir una administración de talento, conocimiento y capital humano por medio de gerentes que trabajan como administradores de las personas.

1) El Equilibrio Organizacional

¿Por qué algunas organizaciones son mejores que otras? ¿Por qué algunas organizaciones tienen éxito, en tanto otras viven eternamente envueltas en problemas y crisis? ¿Por qué algunas son brillantes y envidiadas, mientras que otras son despreciadas y mal vistas? ¿Por qué algunas crecen mientras que otras simplemente decrecen y desaparecen del escenario? Es difícil explicar estas razones. Las organizaciones son entidades complejas. Cuanto más las estudiamos, más las debemos estudiar. Cuanto más conocemos sobre las organizaciones, tanto más grandes nos parece nuestra ignorancia respecto a ellas. No obstante, cuanto más conozcamos a las organizaciones, tanto mejores serán nuestras condiciones para manejarlas eficaz y eficientemente.

Lo que las personas esperan de una Organización

Las personas se sienten impulsadas a ingresar en una organización, aplicar sus talentos y competencias, trabajar, asumir riesgos y permanecer en ellas en función de algunas expectativas. Si bien esas expectativas son distintas de una persona a otra, también presentan algunas semejanzas. Según Chiavenato (2004), y en general, lo que las personas buscan en una organización es:

- *Un lugar excelente para trabajar*, es decir, uno donde las personas sientan orgullo y bienestar físico y psicológico al trabajar. Principalmente, donde sientan que son importantes y valiosas, y que su trabajo es imprescindible para el éxito de la organización.

- *Reconocimiento y recompensas*, como serían salario, prestaciones e incentivos que traduzcan el reconocimiento por un buen trabajo. Las personas esperan recibir reconocimiento y recompensa por su desempeño. Esto le sirve de refuerzo positivo para que mejoren cada vez más su rendimiento y se sientan satisfechas con lo que están haciendo.

- *Oportunidades de crecimiento*, es decir, una educación y carrera que aseguren las condiciones necesarias para su desarrollo personal y profesional. Las personas deben sentir que existen posibilidades para su progreso dentro de la organización y que éstas están disponibles para ellos dependiendo exclusivamente de su esfuerzo y dedicación personal.

- *Participación en las decisiones*, o sea, involucrar e incluir a las personas en las decisiones importantes de la organización. Las personas necesitan sentir que pueden participar en las decisiones de la organización que consideran esenciales.

- *Libertad y autonomía*, es decir, dejar que las personas asuman la responsabilidad personal por el trabajo. Esto significa que no exista una gerencia tradicional y del viejo estilo de mando y obediencia, con órdenes y sumisión, y que, en cambio, exista un nuevo estilo de liderazgo y cooperación, de objetivos y de compromiso.

- *Apoyo y soporte, por medio de un liderazgo renovador*, de un coach que represente para las personas una retaguardia de donde se genere orientación, asesorías, preparación, capacitación, dirección e impulso.

- *Posibilidad de empleo y ocupación*, donde la primera significa la capacidad de conquistar y mantener un empleo en una organización. Está relacionado con la posibilidad de conservar el empleo y es una de las características de las condiciones de permanencia y estabilidad de la era industrial. No obstante, en la era de la información, el empleo se está tornando cada vez más flexible, cambiante, parcial y virtual. De ahí la necesidad de una posibilidad de ocupación, es decir, las condiciones para una actualización profesional intensiva y constante, que asegure la flexibilidad, las oportunidades para hacer carrera, los proyectos, las tareas dentro o fuera de la organización. Esto está adquiriendo más importancia que la simple posibilidad de tener empleo seguro, concepto que está sufriendo una enorme erosión debido a los cambios que provocan la tecnología informática y la globalización.

- *Camaradería y compañerismo*, porque las personas buscan relaciones humanas estrechas y francas, caracterizadas por el respeto y la confianza recíprocos, así como por una amistad auténtica.

- *Diversión, alegría y satisfacción*, que se traducen en un clima organizacional agradable, relajado y menos formal de trabajo, donde las personas se sientan bien y deseen permanecer y colaborar.

- *Calidad de vida en el trabajo*, que se traduce en términos de satisfacción en el trabajo, idoneidad de la tarea, cultura y clima organizacional, espíritu de equipo y compañerismo, percepción de salarios y prestaciones, etcétera.

Lo que las organizaciones esperan de las personas

No existen organizaciones sin personas, precisamente debido al hecho de que los recursos y la tecnología no son autosuficientes, es decir, no son inertes ni estáticos. Requieren de personas que tengan diversos talentos y competencias para utilizarlos y operarlos de manera adecuada. En realidad, los recursos y la tecnología funcionan como herramientas o instrumentos de trabajo para las personas. De ahí la necesidad de aumentar gradualmente la capacitación de las personas, de modo que sigan el paso del rápido desarrollo de la tecnología. Cuando una organización admite a personas para que trabajen o colaboren, deposita ciertas expectativas en ellas. Si bien las expectativas de las organizaciones cambian de una organización a otra, todas presentan ciertas similitudes.

Chiavenato (2004) establece que, en general, lo que las organizaciones buscan en las personas son aspectos como:

- *Enfoque en la misión de la organización.* Es importante que las personas conozcan el papel que la organización tiene en la sociedad y en el ambiente, y que puedan contribuir a que ésta cumpla con su misión. Cuanto más se compenetre la persona de la misión de su organización, tanto mayor será su contribución. La misión de la organización puede ser divulgada, discutida, cuestionada, replanteada, pero debe estar siempre en la mente y en el corazón de las personas.
- *Enfoque en la visión a futuro.* Es importante que las personas conozcan los objetivos y la visión de la organización para poder contribuir al futuro de ésta. Cuando las personas saben perfectamente lo que la organización pretende ser en el futuro próximo o distante, entonces pueden ayudarla a alcanzar las metas y los objetivos definidos. La contribución de las

personas es más eficaz a medida que éstas van teniendo mayor conocimiento de los objetivos futuros de la organización, o mejor aún, si participan en su formación.

- *Enfoque en el cliente.* El cliente es fundamental para la organización. Las personas que tratan al cliente y que realizan transacciones o se relacionan directamente con él, son las que están en la periferia de la organización. Cuando las personas se concentran en el cliente, entonces pueden atender mejor sus intereses y contribuir a satisfacerlos.

- *Enfoque en las metas y los resultados.* En lugar de concentrarse en los medios, es más importante concentrarse en los fines. El desempeño de las personas para alcanzar las metas y los resultados deseados está mejorando. El camino es importante, pero más importante es saber a dónde se pretende llegar.

- *Enfoque en las mejoras y en el desarrollo continuo.* Esto significa un sentimiento de inconformidad con el *status quo*, es decir, una actitud crítica en cuanto al presente y una preocupación constante por mejorar, siempre dirigida a alcanzar la perfección. En otras palabras, las organizaciones necesitan de personas que se preocupen por desarrollar métodos y procesos, productos y servicios, y por agregar valor y crear riqueza. Todas las personas se deberían preocupar permanentemente por conseguir que la organización sea más eficaz, por hacer al cliente más satisfecho y por ser más valiosas cada día que pasa.

- *Enfoque en el trabajo participativo en equipo.* El énfasis recae en el trabajo en equipo y no en el trabajo individual, separado y aislado. Hoy, es más importante juntar a las personas que separarlas. El trabajo en equipo, con participación y compromiso, tiene un efecto multiplicador de los talentos

y las competencias. Por tal motivo, el trabajo conjunto y solidario está imponiéndose en las organizaciones, sea en forma de células de producción, equipos multifuncionales, equipos de alto desempeño, equipos autoadministrados, fuerzas de tarea, grupos de participación, etcétera.

- *Compromiso y dedicación.* En la actualidad, la vieja y tradicional fidelidad del empleo por la empresa que lo emplea se está volviendo pieza de museo debido a los cambios en el concepto de empleo; por ejemplo, el empleo parcial, el empleo de medio tiempo, el trabajo a distancia, en la oficina, en casa, el trabajo compartido, las cooperativas de trabajo, etc., y las organizaciones esperan el compromiso y la dedicación de las personas que trabajan en ellas, sin importar la temporalidad y la ubicación del trabajo. Cada persona es concebida como un proveedor que entrega talentos y competencia a la organización y no como un empleado burócrata, como antes se pensaba.

- *Talento, habilidades y competencias.* Cada persona contribuye a la organización con su talento, habilidades y competencias personales. Ésta es la razón fundamental por la cual la organización acepta a las personas para trabajar en ella.

- *Aprendizaje y crecimiento profesional.* La capacidad para aprender y crecer profesionalmente es indispensable para que las personas conserven su posibilidad de empleo y ocupación a largo plazo, en un mundo de negocios que cambia y se transforma constantemente. Esto significa que deben cambiar de manera continua su perfil profesional para adaptarse a los cambios que ocurren en el ambiente de los negocios.

- *Ética y responsabilidad.* Las personas deben observar una conducta que se sujete a un código de ética y de responsabilidad solidaria. En

realidad, las organizaciones necesitan de personas que hagan algo más que sólo cumplir con sus obligaciones usuales y que contribuyan con un desempeño más allá de las expectativas, pero siempre dentro de normas éticas y responsables.

2) Factores que afectan a las organizaciones

El ambiente o clima organizacional

Lo que vemos forma parte de los que comúnmente llamamos ambiente interno, es decir, todo lo que ocurre dentro de una organización. Las organizaciones no viven en el vacío; No son autosuficientes ni autónomas. Para entender mejor la dinámica de la organización es necesario primero, entender el contexto donde vive y prosperan. Nos referimos al ambiente. Chiavenato (2004) sostiene que una definición simple de ambiente es todo aquello que no está fuera de la organización. Por lo tanto, si miramos de afuera hacia adentro, podríamos decir que el ambiente es el contexto en el que esta inserta la organización. El medio ambiente o el contexto ambiental representan todas las fuerzas externas que influyen en las organizaciones y en su compartimiento. En este sentido, el ambiente es algo vasto, inmenso, complejo, cambiante y desafiante. Desde un punto de vista más amplio, el ambiente no sólo está compuesto por otras organizaciones, sino por un conjunto de fuerzas y variables que interactúan (económicas, tecnológicas, culturales, jurídicas, políticas y demográficas) y que son fenómenos ambientales que forman un campo de fuerzas que presentan un efecto sistémico, y resultados que no siempre pueden ser previstos.

Cuando de evaluar el clima organizacional se trata, Koontz y Weihrich (1998), establecen seis dimensiones a considerar:

a.- *Estructura*: sentimiento de las personas sobre las restricciones en el trabajo. Por ejemplo, muchas normas, reglamentos, procedimientos, etc.

b.- *Responsabilidad*: sentimiento de ser su propio jefe; hay doble verificación en sus decisiones o en sus tareas.

c.- *Riesgos*: sentido de riesgo y desafío en el cargo y la situación de trabajo.

d.- *Recompensa*: sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho; énfasis en la recompensa versus críticas y sanciones.

e.- *Entusiasmo y apoyo*: sentimiento de “buena camaradería” general y ayuda mutua prevaleciente en la organización.

f.- *Conflicto*: sentimiento de que la organización no teme diferentes opiniones ni conflictos; se hace énfasis en la presentación de diferencias aquí y ahora mediante la confrontación.

La variación del estilo de liderazgo empleado puede crear climas organizacionales diferentes. Algunos climas organizacionales pueden crearse en un corto espacio de tiempo y sus características permanecen estables. Después de creados, estos climas causan efectos significativos y dramáticos en la motivación y por consiguiente, en el desempeño y la satisfacción en el cargo.

Chiavenato (2004), por su parte, sugiere considerar dentro de los factores que afectan al clima organizacional lo relacionado con: la diversidad, la ética y la responsabilidad social de las organizaciones.

La diversidad habla del grado de diferencias humanas básicas que existen en un grupo de personas determinado. Significa, por ejemplo, que la fuerza de trabajo de una organización está constituida por las personas que trabajan en ella y que se caracterizan no solo por las diferencias individuales, por sus aptitudes físicas y cognoscitivas, o por los diferentes rasgos de personalidad, sino que, incluso por sus diversas características demográficas y culturales, donde las diferencias están referidas, entre otras a: razas, lenguas, credos, religiones, clases sociales, edades, sexos, culturas y costumbres, las que son muy diferentes.

La fuerza del trabajo de las organizaciones de todo el mundo actualmente incluye en su composición a mujeres, minorías e inmigrantes. Esto está obligando a las organizaciones a repensar y modificar muchas de sus políticas internas. Además de esto, la creciente globalización de las organizaciones provoca que éstas expandan sus operaciones a otros países de manera gradual, lo que aumenta la diversidad de las personas que trabajan en ellas. Así, las organizaciones están encontrando un ambiente multiétnico y multipolar en su interior. De esta manera, la diversidad en las organizaciones se ha tornado en una fuente de ventaja competitiva; una fuerza de trabajo diversificada, más creativa e innovadora, que tiene más ideas y diferentes enfoques. El desafío está en alcanzar un margen de competencia con las diferentes personas que trabajan en las organizaciones.

La diversidad realza las diferencias individuales y se contrapone a la homogeneidad, que procura tratar a las personas como si fueran estandarizadas y despersonalizadas.

La ética es el conjunto de principios morales o valores que definen lo que es correcto o equivocado para una persona, grupo o, incluso, una organización. El comportamiento ético se presenta cuando los miembros aceptan y siguen

tales principios y valores. Al mismo tiempo, la organización alienta a sus miembros a comportarse éticamente, de modo que sirvan de ejemplo a las demás organizaciones. Por otra parte, el comportamiento carente de ética se presenta cuando las personas violan los principios que han sido aceptados como correctos y adecuados para la actividad de la organización. Desde un punto de vista general, la ética es una preocupación por el buen comportamiento, es decir, la obligación de considerar no sólo el principio bienestar, sino el de otras personas. Esto lleva a la vieja regla de oro: “no hagas a otros aquello que no quieres que otros te hagan a ti”.

En el mundo de los negocios, la ética influye en el proceso corporativo de la toma de decisiones para determinar los valores que afectan a los distintos grupos de interés y para establecer cómo los dirigentes pueden usarlos, día a día, en la administración de la organización. Así, la ética de las organizaciones constituye un elemento catalizador de acciones socialmente responsables de la organización por medio de sus socios o asociados y dirigentes. Los dirigentes éticos alcanzan el éxito a partir de prácticas administrativas que se caracterizan por la equidad y la justicia. Las organizaciones que no son éticas no pueden ser competitivas, ya sea a nivel nacional o internacional. A fin de cuentas, la ética y la competitividad son inseparables. Ninguna sociedad puede competir a largo plazo, ni con éxito, con personas que tratan de engañar a otras, y en las que no se pueden confiar; por lo tanto, se requiere confirmar todas las acciones que realicen para no tener problemas legales con ellas y evitar que cada pequeña disputa termine en un debate en los tribunales y con poco esclarecimiento de las leyes regulatorias, lo que dificultaría la realización de negocios honestos. Además de lo anterior, la aplicación de prácticas éticas no está necesariamente ligada a la rentabilidad financiera, pero es inevitable el conflicto entre las prácticas éticas y el énfasis en la rentabilidad, como ha quedado de manifiesto en los últimos años tras los escándalos financieros en empresas norteamericanas

como: Enron, Tyco, WorldCom y Xerox y algunas europeas como: Parmalat (Italia) y Marconi (U.K.) donde sus principales ejecutivos han tergiversado sus indicadores financieros con tal de mostrar una rentabilidad inexistente, mantener la credibilidad y apoyo del sistema financiero y obtener los dividendos ofrecidos por las juntas directivas por desempeños superiores².

La responsabilidad social de las organizaciones. Por otra parte, Chiavenato (2004) destaca que hasta hace poco tiempo, las organizaciones se orientaban exclusivamente hacia sus propios negocios. Poco a poco, esta orientación fue dejando de ser interna y se exteriorizó hacia el ambiente de los negocios. La atención que las organizaciones prestan al campo de la responsabilidad social ha aumentado en forma sustantiva en años recientes y, sin lugar a dudas, deberá aumentar mucho más en el futuro.

Responsabilidad social significa el grado de obligaciones que una organización asume por medio de acciones que protejan y mejoren el bienestar de la sociedad, a medida que trata de satisfacer sus propios intereses. La responsabilidad social representa la obligación que tiene la organización de adoptar políticas, tomar decisiones y emprender acciones que beneficien a la sociedad. En otras palabras, representa la obligación que tiene la gerencia de emprender acciones que protejan y mejoren el bienestar de la sociedad como un todo y los intereses de la organización específicamente. Los dirigentes de una organización deben tratar de alcanzar, al mismo tiempo, los objetivos de la organización y los de la sociedad.

² Freedman y Tregoe. (2003)

Una organización socialmente responsable es la que cumple con las siguientes obligaciones:

- Incorpora objetivos sociales en sus procesos de planeación.
- Aplica normas comparativas de otras organizaciones en sus programas sociales.
- Presenta informes a los miembros de la organización y a los socios o asociados respecto a los avances logrados en su responsabilidad social.
- Experimenta diferentes enfoques para medir su desempeño social.
- Procura medir los costos de los programas sociales y el rendimiento de las inversiones en programas sociales.

3) Diseño organizacional

Lucas Marín y García Ruiz (2002) sostienen que el concepto de Estructura, en las organizaciones, se refiere al conjunto de relaciones que se establecen entre las cosas (estructura física) y las personas que la componen (estructura social). Más que de interacciones entre las personas, se debería, quizá, hablar de conexión entre los roles, posiciones y tareas, que desempeñan las personas en el seno de una organización.

La estructura social de las organizaciones surge como consecuencia de la puesta en práctica de tres decisiones básicas: la división del trabajo, la jerarquía de autoridad y los procedimientos de coordinación consiguientes. Pero también de una actividad espontánea o no planeada.

El diseño organizacional es el proceso que usamos para construir, adaptar y readaptar constantemente la estructura de la organización, de modo que ésta pueda alcanzar los objetivos establecidos. La estructura organizacional representa el alcance de todas las entidades y las tareas de la organización. En general, la estructura depende de dos aspectos; en lo externo, depende de la estrategia que la organización haya definido para alcanzar sus objetivos globales y, en lo interno, de la tecnología que emplee la organización.

El diseño organizacional es algo muy complejo, porque varias organizaciones contienen muchos puestos y unidades, y su integración y coordinación exige muchos más que sólo acumular o juntar una serie de puestos o de unidades que ya están diseñados. En una organización, las relaciones de un conjunto de puestos deben tomar en cuenta que cada una de ellas está relacionada con varias otras, lo cual complica la situación. Cada una funciona como un sistema propio que interactúa con los demás sistemas de la organización. Las organizaciones muchas veces son descritas como conjuntos de personas reunidas que persiguen un objetivo común, pero en realidad, son mucho más que eso. También son conjuntos complejos de roles, relaciones y responsabilidades, que no siempre están del todo definidos ni son bien entendidos.

El diseño de la estructura organizacional no es algo dado o inmutable, sino un conjunto de variables complejas que están sujetas a infinidad de posibles elecciones. El diseño organizacional entraña algunos aspectos básicos; por ejemplo, cómo se dividirá el trabajo, cómo se asignará a los puestos, grupos, unidades y departamentos, y cómo se coordinará de modo que permita alcanzar, en forma sincronizada, los objetivos de la organización. Las elecciones hechas en este sentido, generalmente, son divulgadas y comunicadas por medio de organigramas y descripciones de los puestos.

Lucas Marín y García Ruiz (2002) sugieren que un adecuado diseño organizacional debe incluir las siguientes contingencias como elementos básicos:

a. *Los factores del entorno:* la misión de la organización, su visión del futuro, la estrategia que adopte, el ambiente (macro y micro) que la envuelve, la tecnología que usa y los socios o asociados que están involucrados en la actividad de la organización.

b. *Las dimensiones anatómicas de la organización:* como serían el tamaño, la configuración estructural, la dispersión geográfica de las unidades y los tipos de combinaciones de las unidades.

c. *Las características de las operaciones:* por ejemplo, autoridad, los procesos, las tareas, las actividades cotidianas y los controles.

d. *Las consecuencias en el comportamiento:* entre ellas, el desempeño, la satisfacción, la rotación de personal, el conflicto, la ansiedad y los patrones informales de las relaciones en el trabajo.

Como la configuración de estas contingencias varía de una organización a otra, podemos decir que no existe una definición de diseño organizacional que sea única o mejor.

El diseño organizacional es una de las prioridades de la administración y debe ser una plataforma que atiende tres aspectos:

a. *La estructura básica,* que contribuye a la debida aplicación de los planes para asignar los recursos y las personas a las tareas que deben ser

ejecutadas y proporciona mecanismos para su integración. La estructura básica adopta la forma de descripción de los puestos, organigramas, formación de equipos y de consejos, etcétera.

b. *Los mecanismos de operación*, que indican a los socios o asociados internos de la organización qué se espera de ellos, y se lo comunican por medio de procedimientos de trabajo, normas de desempeño, sistemas de evaluación del desempeño, sistemas de remuneración y recompensas, programas y sistemas de comunicación.

c. *Mecanismos de decisión*, que presentan disposiciones que ayudan al proceso de la toma de decisiones, así como sus requisitos para procesar la información. Estos mecanismos incluyen arreglos que permiten obtener información del ambiente externo y procedimientos para cruzar y evaluar la información que se proporcionará a las personas que toman decisiones, así como la administración del conocimiento.

Tamaño y ciclo de vida de las Organizaciones

Chiavenato (2004) sostiene que el tamaño de la organización afecta su diseño y condicionará la cantidad de personas y recursos con las que deberá contar, así como a la arquitectura y a las operaciones de la organización. Respecto al tamaño, las organizaciones se clasifican en grandes, medianas y pequeñas y micro-organizaciones. El aumento de tamaño de la organización se debe, casi siempre, a su éxito, y se mide por la cantidad de empleados de que dispone. El tamaño de la organización depende de su evolución.

Ésta, llamada también ciclo de vida, representa las distintas etapas de crecimiento de la organización a lo largo de su existencia. Es evidente que existen variaciones, pero cuando las organizaciones crecen, todas siguen un patrón de evolución.

Así, las etapas principales del ciclo de vida de las organizaciones según Chiavenato (2004) son:

a. *Etapas de nacimiento:* Cuando un emprendedor crea o funda una organización. La estructura es muy sencilla.

b. *Etapas de infancia:* Cuando la organización empieza a crecer con rapidez. La estructura empieza a expandir y las responsabilidades se distribuyen entre varias personas. Aumenta la especialización vertical y la horizontal.

c. *Etapas de juventud:* Cuando la organización aumenta de tamaño debido a su éxito. La organización, gradualmente, se va tornando más compleja y su estructura se va fortaleciendo. Surgen varios niveles administrativos en la cadena de mando (mayor especialización vertical) se crean unidades en las que recae la responsabilidad de las distintas funciones (mayor especialización horizontal) y el fundador empieza a tener problemas para mantener el control del negocio.

d. *Etapas de madurez:* Cuando la organización se estabiliza y permanece en un determinado tamaño suele adoptar una estructura mecánica. La tendencia burocrática hacia la estabilidad y la permanencia la pueden llevar al ocaso sino encuentra medios adecuados para no seguir ese camino. Uno de los medios para afrontar el gigantismo es reducir el tamaño de la organización y el número de empleados. Esta respuesta es aplicada cuando la alta gerencia tiene que reducir costos y aumentar la productividad rápidamente.

Otra alternativa es enfrentar las desventajas del tamaño mediante asignaciones destinadas a unidades pequeñas que operan con bastante autonomía dentro del esquema global de la organización. Algunas estructuras que combinan al mismo tiempo, el diseño mecánico y el orgánico son empleadas para atacar las necesidades que van en detrimento de la eficiencia (conversar con el status quo) y la innovación continua (cambio). El concepto de detener y soltar, stop-and-go, conserva la estructura convencional y propicia la formación de equipos funcionales a todo lo largo de la organización. Otra forma de crear ejes creativos es recurrir al espíritu emprendedor como vía para incrementar la iniciativa de las personas y de las sub-unidades de la organización.

Funciones Organizacionales³

A menudo se afirma que las personas capaces pueden hacer funcionar cualquier patrón organizacional. Hay quienes aseguran incluso que es deseable que en una organización prive cierta vaguedad, porque de esta manera se impone el trabajo en equipo, en virtud de la conciencia generalizada de la necesidad de cooperar al logro de todas las actividades. Pero es indudable que tanto las personas capaces como las dispuestas a cooperar trabajarán en conjunto más efectivamente si saben qué parte les corresponde desempeñar en una operación en equipo y conocen la relación entre sí de sus funciones. Esto se aplica por igual a las empresas privadas u organismos gubernamentales que a un equipo de fútbol o a una orquesta sinfónica.

Para que una función organizacional pueda existir y poseer significado para los individuos, debe constar de: 1) objetivos verificables; 2) una idea clara de los principales deberes o actividades implicados, y 3) un área discrecional o

³ Koontz, Harold y Heinz Weihrich. 1998.

de autoridad precisa para que la persona que ejerza una función determinada sepa qué puede hacer para cumplir las metas. Además, para el eficaz desempeño de una función se debe tomar en cuenta el suministro de la información necesaria y de otros instrumentos indispensables para su ejercicio.

En este sentido, la organización consiste en 1) la identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, 3) la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y 4) la estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuáles tareas y quién será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

Para entender más respecto de las organizaciones es necesario aclarar que es posible distinguir en ellas dos clasificaciones, las cuales Koontz y Weihrich (1998) , y numerosos otros autores definen como:

Organización formal. Se entiende por organización formal la estructura intencional de funciones de una empresa formalmente organizada. Para proceder correctamente a la organización, un administrador debe generar una estructura que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas

grupales, para cumplir con lo anterior procurará establecer una estructura organizacional que permita la co-existencia de una organización formal y otra informal.

La organización formal debe ser flexible; Debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales. No obstante, en una situación grupal los esfuerzos individuales deben canalizarse hacia metas grupales y organizacionales.

Organización informal. La organización informal puede ser una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas. De este modo, son organizaciones informales (relaciones que no aparecen en un organigrama) el grupo que trabaja en los talleres, el personal del sexto piso, el equipo que se reúne a jugar a las cartas los viernes por la noche y los asiduos al café matutino ya sea en el casino de la empresa o en el café del centro de la ciudad.

4) La Lógica de la organización

Cuando se pretende comprender mejor el funcionamiento de las organizaciones es aconsejable asumir el enfoque sistémico que Koontz y Weihrich (1998), de manera encontrar una lógica fundamental del por qué las organizaciones “se organizan”. Las letras “a” y “b” forman parte del proceso de planeación; desde la “c” hasta la letra “g” están identificadas las actividades de organización. Los pasos son:

- a. Establecimiento de los objetivos de la empresa.
- b. Formulación de los objetivos, políticas y planes de apoyo.
- d. Identificación, análisis y clasificación de las actividades necesarias para cumplir con esos objetivos.
- e. Agrupación de esas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles y con la mejor manera de utilizarlos dadas las circunstancias.
- f. Delegación al responsable de cada grupo de la autoridad necesaria para el desempeño de las actividades.
- g. Enlace horizontal y vertical de los grupos entre sí, por medio de relaciones de autoridad y flujos de información.

Lo anterior no implica una extrema especialización laboral, la que en muchos casos resta interés al trabajo y lo vuelve tedioso e indebidamente restrictivo. Asegurar que las tareas deben ser específicas no equivale a decir que deban ser limitadas y mecánicas. En general, no debe olvidarse que existen muchas maneras de organizarse y que en la aplicación de la teoría estructural de la organización se debe tomar en cuenta cada situación. Por ejemplo: La estructura funcional (por departamentos) asigna a las personas con habilidades similares a un departamento, como pueden ser contabilidad o marketing. Es muy eficiente porque permite a los empleados hacer tareas especializadas. El enfoque divisional organiza a los empleados en unidades basadas en productos, servicios o mercados comunes; Mejora la coordinación entre las diferentes funciones del negocio y permite prestar un servicio más rápido a los clientes. El enfoque matricial combina la eficiencia del enfoque funcional con la flexibilidad y capacidad de respuesta al cambio del enfoque divisional. El enfoque matricial facilita en gran medida comenzar con proyectos y aventuras, y emplea eficientemente los talentos de los especialistas escasos.

Unidad estratégica de negocios

En distintas empresas últimamente se ha utilizado un medio organizacional conocido como unidad estratégica de negocios. Koontz y Weihrich (1998) las definen como pequeñas empresas en sí mismas, establecidas como unidades de una gran compañía para la promoción y manejo de cierto producto o línea de producto como si se tratara de una actividad empresarial independiente. Una de las primeras compañías en hacer uso de este recurso organizacional fue General Electric Company. Esta unidad de organización especial fue introducida en este caso para asegurar que cada uno de los cientos de productos o líneas de productos ofrecidos por la compañía recibiera la misma atención que recibiría si lo desarrollara, produjera y comercializara una compañía independiente. Cada Unidad Estratégica de Negocios debe tener un administrador (habitualmente un “administrador de negocios”) responsable de la conducción y promoción del producto desde el laboratorio de investigación y a todo lo largo de la ingeniería del producto, investigación de mercado, producción, comercialización, y responsable también de su rentabilidad. De este modo, una Unidad Estratégica de Negocios debe ser dotada de misión y metas propias, en tanto que, apoyado por personal de tiempo completo o parcial (miembros de otros departamentos parcialmente asignados a ella), su administrador debe desarrollar e instrumentar planes estratégicos y operativos para el producto.

El mayor beneficio de la creación de una organización de tipo de Unidad Estratégica de Negocios es la seguridad de que un producto de una gran compañía no se “perderá” entre sus otros productos (usualmente con mayores ventas y utilidades). Se intenta llevar una estrategia, un procedimiento organizacional para la preservación de la atención e impulso empresarial propios de las pequeñas empresas. Constituyéndose también en

un medio excelente para la promoción del ánimo de empresario, a menudo ausente en las grandes compañías.

5) Algunos errores de organización

A pesar de lo obvio que resulta indicar que las distintas formas de organización se establecen de manera de poder ejecutar ordenadamente determinados emprendimientos, es necesario, a su vez, coincidir en la persistencia de ciertos errores de organización en algunas empresas, lo que resulta ser un ejemplo de las grandes dificultades que enfrenta la administración en general y los administradores en particular. Koontz y Weihrich (1998) aconsejan atender a los siguientes errores en la administración:

a. Planeación inadecuada.

No es raro encontrar empresas que conservan una estructura organizacional tradicional a pesar de haber efectuado cambios mucho tiempo atrás en sus planes y objetivos y de enfrentar nuevas condiciones externas. Existen, por ejemplo, compañías que conservan una estructura organizacional funcional aun cuando la agrupación de productos y la necesidad de una responsabilidad integrada y descentralizada sobre los beneficios demandan divisiones de productos descentralizadas.

b. Relaciones confusas.

La falta de claridad en las relaciones organizacionales da lugar a fricciones, politiquería e ineficiencias. Dada la decisiva importancia tanto de la autoridad como de la responsabilidad, la confusión respecto de ellas significa desconocimiento de las funciones que les corresponde desempeñar a los miembros del equipo de la empresa.

c. Renuencia a delegar autoridad y facultar al personal.

Una de las quejas más comunes en las organizaciones es que sus administradores se resisten a transferir la toma de decisiones a los niveles inferiores. Para el “empowerment” o facultamiento eficaz de empleados y equipos es preciso que los administradores estén dispuestos a ceder y a otorgar a individuos y equipos la autoridad de decisión.

d. Desequilibrio en la delegación de autoridad.

Otro error de la organización es la incapacidad de mantener una delegación equilibrada. En otras palabras, en su afán de descentralizar algunos administradores llegan demasiado lejos en la transferencia de la toma de decisiones a los niveles inferiores de la organización. Esta transferencia puede llegar al fondo mismo de la estructura y dar lugar de esta manera al desarrollo de un sistema de satélites organizacionales independientes. Los gerentes de alto nivel deben entonces, retener cierta autoridad, particularmente sobre decisiones con efectos en toda la compañía, y suficiente al menos para revisar los planes de desempeño de sus subordinados. No deben olvidar que es imposible que deleguen ciertas clases de autoridad. Tampoco deben dejar de lado el hecho de mantener la autoridad suficiente para garantizar que la autoridad que delegan a un subordinado sea usada en forma correcta y para los propósitos previstos.

e. Confusión de líneas de autoridad con líneas de información.

A menos que la información sea confidencial, no hay razón para que las líneas de información sigan las líneas de autoridad. Lo anterior significa que los empleados de todos los niveles de la organización deben tener amplio acceso a la información pertinente.

f. Conceder autoridad sin exigir responsabilidad.

La delegación de autoridad nos es delegación de la responsabilidad; los superiores no dejan de ser responsables del adecuado ejercicio de la autoridad por parte de sus subordinados. Sin embargo, todos aquellos a quienes se delega autoridad deben estar dispuestos a que se les haga responsable de sus acciones.

g. Atribuir responsabilidad a quien carece de autoridad.

Una de las quejas más comunes de los subordinados es que sus superiores los hacen responsables de resultados sobre cuyo cumplimiento no han recibido ninguna autoridad. Es frecuente que los administradores atribuyan a sus subordinados la responsabilidad de resultados que éstos en realidad no están en condiciones de obtener. Esto no ocurre cuando las líneas de organización y los deberes se establecen con toda claridad, pero es común en casos de ambigüedad o confusión en una estructura de funciones.

h. Subordinación y autoridad funcional múltiples.

El principal riesgo de la autoridad funcional desmedida es la fragmentación de la unidad de mando. Lo anterior significa encontrar numerosos administradores frustrados, especialmente en los niveles inferiores, los que sienten sobre ellos el efecto de un sinnúmero de modalidades de autoridad funcional.

i. Sobre y subordinación.

La sobreorganización suele ser producto de la incapacidad para poner en práctica la idea de que la estructura de una empresa se reduce sencillamente a un sistema para hacer posible el eficiente desempeño de la gente. Los administradores que complican indebidamente la estructura al incurrir en la

creación de demasiados niveles ignoran el hecho de que la eficiencia demanda de ellos la supervisión de tantos subordinados como sea posible.

Distanciar a un administrador de sus subordinados, al aplicar niveles intermedios de asistentes (gerentes asistentes o subgerentes, por ejemplo), produce tanta confusión acerca de quién es realmente el superior que, en conclusión, esta práctica debe seguirse con todo cuidado y lo menos posible. Es por ello que en la actualidad se busca que las estructuras organizacionales sean lo más planas posibles; lo anterior conlleva a la existencia de una menor cantidad de niveles jerárquicos y a un mejor entendimiento entre las personas.

Chiavenato (2004), por su parte, reconoce que es posible encontrar errores en las organizaciones en los ámbitos de: **la visión, la misión y en los objetivos globales.**

La visión representa la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el esfuerzo de verse a sí misma en el espacio y en el tiempo. Por lo general, la visión dirige más hacia lo que la organización pretende ser, que a lo que realmente es. Desde esta perspectiva, las organizaciones se enfocan a un proyecto de lo que querrían ser en un plazo determinado y en el camino que pretenden tomar para llegar ahí. El término visión suele ser empleado para describir un claro sentido de futuro y la comprensión de las acciones necesarias para convertirlo, rápidamente, en un éxito. La visión representa el destino que se pretende transformar en realidad.

Así, la visión pretende establecer una identidad común, en lo que se refiere a los propósitos de la organización, con el fin de orientar el comportamiento de los miembros respecto al futuro que desea construir. En los negocios, la falta de una visión es muy perjudicial, porque desorienta a la organización y a sus

miembros respecto a cuáles son sus prioridades en un ambiente demasiado cambiante y competitivo. La visión solo se puede dar cuando todas las personas de la organización, y no sólo unos cuantos miembros, trabajan en conjunto y consonancia para que esto realmente ocurra. Como decía Joel Arthur Barrer: “La visión sin acción no pasa de ser un sueño. La acción sin visión es sólo un pasatiempo. La visión con acción puede cambiar el mundo”.

En la misión de la organización. El diseño es el recurso mediante el cual la organización se estructura con el fin de desarrollar su actividad central y sus negocios, y alcanzar sus objetivos. Para entender el diseño organizacional, primero es necesario conocer el papel que desempeña en la organización. Es decir, es importante conocer la misión, la visión y los objetivos de la organización, así como los factores críticos para su éxito. En realidad, el diseño organizacional es un instrumento que le sirve para cumplir su misión y para alcanzar sus objetivos estratégicos. La misión, la visión y los objetivos indican cuál debe ser el diseño organizacional.

La misión no se debe limitar sólo a los productos, servicios o procesos de la organización; debe ser algo más que un conjunto de operaciones. La misión representa la razón de ser de la organización.

Cuando la misión está definida, y se presenta por escrito, permite comunicar a los socios o asociados la razón de su existencia y, para las personas, funciona como si fuera un titular de periódico. Esto les permite saber exactamente cómo contribuir a alcanzar la misión de la organización. La definición de la misión permite esclarecer:

- a. El propósito fundamental de la empresa.
- b. El papel de la organización en la sociedad y cómo colaborará con ella.
- c. Las necesidades básicas que deben cubrir la empresa.

- d. ¿Quién es el cliente y cuáles son los sectores del mercado que se propone atender?
- e. Las competencias que la organización pretende crear o desarrollar.
- f. Los compromisos, los valores y las creencias fundamentales de la empresa.

En los objetivos globales. Los objetivos son un concepto común en nuestra sociedad. Un objetivo es un estado futuro que se desea y que se pretende convertir en realidad. En la práctica, los objetivos son resultados específicos que se pretenden alcanzar dentro de un plazo determinado. Así como la misión define la actividad central de la organización y la visión proporciona una imagen de lo que ésta quiere ser, los objetivos establecen los resultados concretos que la organización desea alcanzar en un plazo específico.

Los objetivos de la organización no siempre son congruentes con los objetivos individuales de las personas que trabajan en ella. Cuando las personas ingresan en la organización persiguen sus propios objetivos individuales; es decir, ocupar un puesto, ganar un salario, recibir prestaciones sociales, conquistar estatus en la organización. Sin embargo, las organizaciones exigen que cada persona contribuya para alcanzar sus objetivos; es decir, la productividad, la rentabilidad, la reducción de costos, la calidad y la competitividad. Así, las personas afrontan el dilema de hacia dónde dirigirse. ¿Rumbo a sus propios objetivos o rumbo a los objetivos de la organización? Casi siempre, los objetivos de una parte se realizan a costa de la posibilidad de realizar los objetivos de la otra. Cuando prevalece la estrategia de ganar/perder, una parte siempre tiene ventaja sobre la otra. Lo importante es definir una estrategia de tipo ganar/ganar, donde las dos partes ganen. En otras palabras, cuando se alcanza un objetivo de la organización, éste también debe beneficiar a las personas de modo que ellas

también puedan alcanzar sus propios objetivos. No se debe caer entonces en el planteamiento de objetivos poco convincentes.

6) Cultura organizacional

Así como cada país tiene su propia cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas organizacionales propias y específicas. Cada organización tiene una cultura organizacional o cultura corporativa. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, participar en sus actividades, desarrollar una carrera en ella es participar íntimamente de su cultura organizacional. La forma en que las personas interactúan en una organización, las actitudes predominantes, los supuestos fundamentales, las aspiraciones y los asuntos relevantes en las interacciones entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.

¿Qué es la cultura organizacional?

Hay un acuerdo general en que la cultura organizacional es un sistema de significados compartido por los miembros de una organización que la distinguen de otras. Si se examina con atención, este sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización. Según Chiavenato (2004), de las investigaciones se desprende que hay siete características básicas que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización.

a. *Innovación y correr riesgos*: Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

- b. *Minuciosidad*: Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- c. *Orientación a los resultados*: Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlo.
- d. *Orientación a las personas*: Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
- e. *Orientación a los equipos*: Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
- f. *Agresividad*: Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
- g. *Estabilidad*: Grado en que en las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Todas estas características se presentan en un continuo de bajo a alto. Por tanto, evaluar la organización en estas siete características pinta un cuadro realista de su cultura. Esta imagen es la base de los sentimientos de comprensión compartida que tienen los miembros en cuanto a la organización, de cómo se hacen las cosas y de cómo se supone que los integrantes deben comportarse.

¿Tienen las organizaciones una cultura uniforme?

La cultura organizacional representa una percepción común de los integrantes. Esto se hizo explícito cuando el mismo Chiavenato (2004) define cultura como un sistema de significados compartidos. Por tanto, esperaríamos que individuos de diferentes orígenes o niveles distintos de la organización la describieran con palabras semejantes.

El reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no haya subculturas. Casi todas las organizaciones grandes tienen una cultura dominante y numerosas subculturas.

Una cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Cuando hablamos de la cultura de una organización, nos referimos a su cultura dominante. Es esta visión amplia de la cultura la que da a la organización su personalidad distintiva. En las organizaciones grandes aparecen subculturas que reflejan problemas, situaciones o experiencias que enfrentan todos los miembros. Las subculturas están definidas por la división de departamentos y la separación geográfica. Por ejemplo, el departamento de compras puede tener una subcultura que sólo comparten los miembros de ese departamento y que incluiría los valores centrales de la cultura dominante más los valores propios de los miembros de ese departamento de compras. Del mismo modo, una oficina o unidad de la organización que esté en un sitio distinto de la sede de las principales operaciones puede adoptar una personalidad distinta. De nuevo, conserva los valores centrales, pero modificados para dar cuenta de su situación distintiva como unidad separada.

Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y estuvieran compuestas únicamente por numerosas subculturas, el valor de una cultura organizacional como variable independiente sería notablemente menor porque no habría una interpretación uniforme de los que representa un comportamiento apropiado o inapropiado. Es el aspecto de los “significados compartidos” de la cultura lo que la hace un mecanismo tan poderoso para encauzar y conformar la conducta.

Culturas fuertes y culturas débiles

Según Chiavenato (2004), se ha vuelto habitual distinguir entre culturas fuertes y débiles. El razonamiento es que las culturas fuertes tienen un impacto mayor en los empleados y se relacionan más directamente con la disminución de la rotación.

En una cultura fuerte, los valores centrales de la organización son sostenidos con firmeza y son muy compartidos. Cuantos más integrantes acepten los valores centrales y cuanto más se comprometan con ellos, más fuerte será la cultura. De acuerdo con esta definición, una cultura fuerte tendrá una gran influencia en el comportamiento de sus miembros porque el grado y la intensidad con que se compartan los valores, genera un ambiente interno de mucho control de la conducta. Por ejemplo, la empresa Nordstrom, con sede en Seattle, tiene una de las culturas de servicio más fuertes del sector de las ventas al detalle en el mundo. Los empleados de Nordstrom saben sin lugar a dudas qué se espera de ellos y estas expectativas orientan en gran medida su comportamiento.

Una cultura fuerte manifiesta un acuerdo extenso entre los miembros sobre lo que significa la organización. Esta unanimidad de fines estimula la cohesión, la lealtad y el compromiso con la empresa, y estas cualidades aminoran la propensión de los empleados a dejarla.

Por definición, la cultura es escurridiza, intangible, implícita y dada por hecho. Pero todas las organizaciones generan un conjunto básico de premisas, entendidos y reglas tácitas que rigen la conducta cotidiana en al interior de ellas. Hasta que los recién llegados aprenden las reglas, no son aceptados como miembros con derechos plenos de la organización. Las

transgresiones a las reglas de parte de los directivos o de los empleados de atención al público culminan es una desaprobación universal y castigos enérgicos. Respetar las reglas se convierte en la base fundamental de las recompensas y los ascensos.

El papel de la cultura como influencia en el comportamiento de los empleados tiene una importancia creciente en el mundo laboral actual. A medida que las organizaciones ensanchan los tramos de control, achatan las estructuras, forman equipos, disminuyen la formalización y facultan a los empleados, los significados compartidos que proporciona una cultura garantizan que todos apunten a la misma dirección.

Características de las culturas exitosas⁴

La cultura tiene fuertes repercusiones en el desempeño de las organizaciones. Kotter y Heskett (1999) realizaron una investigación para encontrar los factores que determinan las culturas de las organizaciones y que las llevan al éxito. Comprobaron que las organizaciones exitosas no sólo adoptan culturas flexibles sino, sobre todo, son tan sensibles como para dar cabida a las diferencias sociales y culturales de sus socios o asociados, principalmente cuando actúan en términos globales y competitivos extendiéndose por diversos lugares del mundo. Por otra parte, el hecho de participar en varias organizaciones al mismo tiempo hace que las personas también se vuelvan flexibles y sensibles para poder trabajar, enseñar, asesorar, consultar, comprar, habitar, comer, vestir, viajar, etc. Las personas se deben integrar a las distintas culturas organizacionales para poder tener éxito.

Algunas organizaciones son conocidas por la excelencia de los productos y servicios que ostentan su marca. Otras, son conocidas por sus lujosas

⁴ Chiavenato, Idalberto. 2004.

instalaciones físicas. Sin embargo, lo que realmente distingue a una organización es su personalidad y su forma de vivir y de comportarse, su mentalidad, su esencia, es decir, su cultura organizacional. Algunas organizaciones ostentan una fuerte cultura corporativa que, con su propia identidad, las hace famosas en todo el mundo, como Hewlett Packard, 3M, IBM y General Motors, entre muchas otras.

Fitz-Enz (1997) describe las organizaciones exitosas y señala que se distinguen por emplear las siguientes ocho prácticas:

- a. *Fijan un valor equilibrado.* Las organizaciones exitosas alcanzan, simultáneamente, varios objetivos equilibrados.
- b. *Compromiso con una estrategia básica y esencial.* Las organizaciones exitosas desarrollan una estrategia bien definida y concentran todos sus esfuerzos en la debida aplicación de ésta.
- c. *Estrecha relación entre la estrategia y el sistema cultural.* Las organizaciones exitosas tienen una cultura corporativa fuerte y bien delineada.
- d. *Comunicación masiva de doble vía.* Las organizaciones exitosas tienen sistemas de comunicación activos y bien desarrollados.
- e. *Relación de socios y asociados.* Las organizaciones excepcionales tratan a todas las instancias con las que interactúan en forma cohesionada e integrada.
- f. *Colaboración de funciones.* Las organizaciones exitosas están fundadas en mecanismos de colaboración y cooperación.

g. *Innovación y riesgo*. Las organizaciones exitosas se enfocan en la innovación y la creatividad.

h. Estas organizaciones nunca están satisfechas, siempre están tratando de mejorar y perfeccionarse, y nunca se sienten complacidas con los resultados que han alcanzado.

7) Socialización organizacional⁵

Cuando los miembros nuevos ingresan en la organización, el proceso de socialización organizacional les ayuda a integrarse a sus papeles, es decir, se produce una interacción entre un sistema social y los nuevos miembros que integran en ella. Dicho proceso implica que el miembro nuevo pierda, hasta cierto punto, su individualidad. El proceso de socialización organizacional constituye un conjunto de procesos que permiten que el miembro nuevo aprenda el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamiento requeridos por la organización con el fin de que se pueda adaptar correctamente a ella. Este aprendizaje específico es el precio que paga el nuevo miembro por pertenecer a la organización.

En general, los valores, las normas y los patrones de comportamiento que deben ser aprendidos por medio de la socialización organizacional son:

a. Misión, visión, valores y objetivos básicos de la organización.

b. Medios preferidos para alcanzar los objetivos.

⁵ Chiavenato, Idalberto. 2004.

c. Responsabilidades básicas de cada miembro en el papel que se le ha asignado en la organización. El papel o función representa un conjunto de actividades y comportamientos que se solicitan a un individuo que ocupa determinado puesto en una organización. En realidad, cabe decir que la organización es un sistema de funciones.

d. Patrones de comportamiento requeridos para desempeñar eficazmente la función.

e. Conjunto de reglas o principios que aseguran que se mantendrá la identidad y la integridad de la organización.

El nuevo miembro tendrá que aprender estos valores, normas y patrones de comportamiento en la medida de socialización que exija la organización. A veces, la socialización organizacional impone una fase destructiva con el fin de eliminar los valores y los patrones de comportamiento que el nuevo miembro ha aprendido previamente en otras organizaciones. Otras veces, el proceso de socialización tan sólo entraña la reafirmación de algunas normas, con el transcurso del tiempo, por medio de los diversos canales de comunicación que existen en la organización y de instrucciones directas recibidas de los supervisores e instructores.

8) Comportamiento organizacional⁶

El Comportamiento Organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.

⁶ Chiavenato, Idalberto.2004.

El Comportamiento Organizacional es un campo de estudio. Esta declaración significa que es una especialidad delimitada y con un conjunto común de conocimientos. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además el Comportamiento Organizacional aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con el fin de que las organizaciones funcionen mejor.

Para resumir la definición, Chiavenato(2004) dice que el Comportamiento Organizacional se encarga del estudio de lo que la gente hace y deja de hacer en una organización y como éste repercute en el desempeño global de ella. Como este campo del estudio sociológico se interesa particularmente en las situaciones que involucran al empleo, no es de sorprender que se destaque el comportamiento en lo que se refiere al trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración.

El Comportamiento Organizacional esta basado, principalmente, en estudios y análisis trabajados por psicólogos. Es un campo que se refiere al comportamiento individual, es decir, a temas como la personalidad, las actitudes, la percepción, el aprendizaje y la motivación. Además, se refiere al comportamiento del grupo e incluye temas como las normas, los roles, la construcción de equipos y el conflicto; en este sentido, se basa en las contribuciones hechas por sociólogos y psicólogos sociales. Sin embargo, no podemos entender el comportamiento de un grupo de personas tan solo con la suma de las acciones de individuos que actúan solos. El comportamiento del grupo y el individual son diferentes. Esta característica se observa con más claridad en casos extremos, por ejemplo, en el caso de una pandilla callejera que ataca a ciudadanos inocentes. Cuando los miembros de la pandilla actúan solos, rara vez se comportan de esta manera. En la

organización, las personas, no actúan solo como individuos, sino también como miembro de los grupos. Por lo tanto, debemos estudiar el comportamiento desde esos dos ángulos.

Ciertamente hay diferencias entre los individuos. Puestas las personas en situaciones semejantes, no actúan exactamente igual. Sin embargo en la conducta de todos los individuos hay rasgos básicos comunes que cabe identificar y modificar para reflejar las diferencias individuales.

Modelo de comportamiento organizacional

Según Chiavenato (2004) el Modelo de Comportamiento Organizacional permite representar la realidad de manera más simple e inteligible. Para comprender sistemáticamente el Comportamiento Organizacional emplearemos un modelo que incluye tres niveles de análisis: el individual, el grupal y el organizacional. A medida que pasamos del nivel individual al nivel organizacional, vamos sumando niveles hasta que conseguimos íntegramente el comportamiento en las organizaciones. Estos tres niveles son como los bloques de construcción, es decir, cada nivel es construido sobre el anterior. El concepto de grupo se deriva del nivel básico del individuo y el modelo va sobreponiéndose a las limitaciones estructurales de los niveles del individuo y del grupo, hasta llegar al nivel de comportamiento organizacional.

Los tres niveles caracterizan tres variables independientes, que son las principales determinantes de las variables dependientes. Así, las variables independientes están situadas en los niveles del sistema organizacional, del grupo y del individuo.

a. *Variables en el ámbito del sistema organizacional:* El Comportamiento Organizacional alcanza su nivel más alto de sofisticación cuando sumamos la estructura formal al conocimiento del comportamiento de los individuos y de los grupos. Así como los grupos son más que la suma de sus miembros individuales, la organización también es más que la suma de los grupos o unidades que la componen. El diseño organizacional, la cultura organizacional, los procesos de trabajo, las funciones, las políticas, y las prácticas para administrar a las personas de la organización, como son el proceso de reclutamiento y selección, los programas de entrenamiento, los métodos de evaluación del desempeño, etc., tienen un fuerte impacto en las variables dependientes.

b. *Variables en el ámbito grupal:* El comportamiento de las personas no es igual si trabajan solas o en grupos. El comportamiento del grupo es más que la suma de las acciones de los individuos que forman parte de él. El paso siguiente para comprender el Comportamiento Organizacional es el estudio del complemento individual en el grupo.

c. *Variables en el ámbito individual:* Las organizaciones para poder funcionar, dependen de las personas. Éstas ingresan en la organización con determinadas características personales e individuales que van a influir en su comportamiento en el trabajo, por ejemplo: características personales, formación y capacitación, valores, actitudes, personalidad y emociones. Los esfuerzos de la administración no pueden alterar mucho estas características. Además, existen otras características individuales que afecta el comportamiento de las personas, como la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación.

El Imperio de la colaboración⁷

“Los grandes esfuerzos grupales no tienen por qué ser milagrosos o fortuitos. Un ambiente diseñado para producir transacciones abundantes y baratas desata colaboraciones que atraviesan las barreras organizacionales. Las empresas que estén cimentando una colaboración de alto desempeño, deberían seguir estos principios:

- a. Despliegue una tecnología de colaboración impregnante. Manténgalo simple y abierto: “pequeños trozos unidos sin apretar”, según la agradable frase de David Weinberger, coautor de “Cluetrain Manifesto”. Las herramientas deberían trabajar juntas a través de estándares comunes y ser tan compatibles como sea posible. Piense en opciones, no en integración; en adaptabilidad, no en eficiencia estática.
- b. Mantenga el trabajo visible. A menos que exista una buena razón para no hacerlo deje que todos vean el verdadero trabajo de los otros. Deje que las personas aprendan a filtrar y a clasificar por sí mismas. No haga abstracciones, no resuma ni encause. El alimento no procesado es bueno. Póngalo al alcance de todos.
- c. Construya comunidades de confianza. Cuando las personas se tienen confianza, es probable que colaboren libre y productivamente. Cuando las personas confían en sus organizaciones, es más probable que rindan ahora, anticipando recompensas futuras. Y cuando las organizaciones se tienen confianza, es más probable que compartan propiedad intelectual sin atorarse en asuntos legales.

⁷ Evans, Philip, y Bob Wolf.2005.

d. Piense de manera modular. La reingeniería era cosa de pensamiento lineal: el manejo del proceso extremo a extremo, en vez de funciones discretas. Esa aproximación a las cosas promueve la eficiencia enfocada, pero inhibe la variedad y la adaptabilidad. La modularidad es lo inverso: el sacrificio de la eficiencia estática a cambio del valor recombinate de las opciones. Piense en equipos así como en procesos modulares. Mientras más finos, mejor.

e. Estimule a los equipos. Celebre los sacrificios hechos por los equipos en bien de todo el negocio, incluyendo a clientes y proveedores. Desmonte los indicadores de desempeño y las recompensas individualizadas que hacen que las personas se enfrenten entre sí. Las transacciones baratas entre muchos alimentan más innovación que los incentivos caros en provecho de unos pocos. Recompense al grupo, y el grupo lo recompensará a usted “.

Empowerment (facultamiento)⁸

Empowerment significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder de tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en la que se basa el empowerment es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea, son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que poseen las aptitudes requeridas para ello.

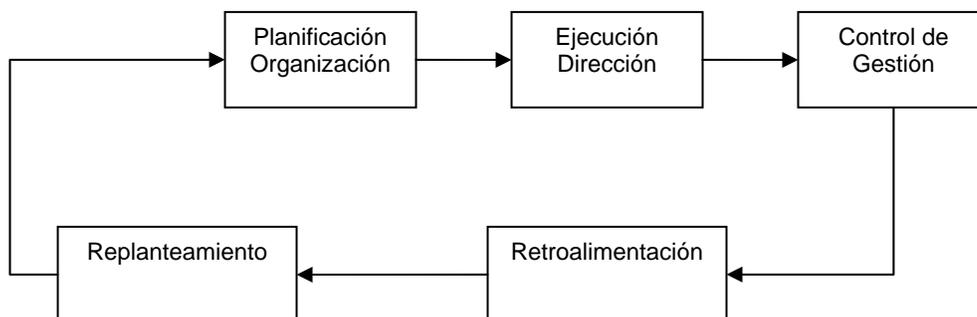
Entre las razones del interés en el empowerment están la necesidad de responder rápidamente a las demandas y expectativas de los clientes y la exigencia de mayor autonomía de parte de una fuerza de trabajo cada vez mejor preparada. El empowerment de los subordinados significa que los superiores tienen que compartir su autoridad y poder con los subordinados,

⁸ Koontz, Harold y Heinz Weihrich. 1998.

los empleados y equipos , y que deberán aceptar la responsabilidad de sus acciones y tareas. Lo anterior supone que el poder debe ser igual a la responsabilidad asignada, no importando si este recae en los empleados, por el contrario, esta confianza en la asignación de “cuotas de poder” produce en ellos una sensación de realización, autoestima y confianza que se traducirá, invariablemente, en una sensación de pertenencia hacia la organización, difícilmente lograda con otros factores de motivación organizacional.

Revitalización de una organización⁹

Las organizaciones crean el ambiente desde donde emergerán las distintas formas de trabajo grupal, por este motivo, se hace necesario en ellas, permanentemente, revisar y rediseñar sus procesos; ello permitirá replantear, tantas veces sea necesario, las actividades conducentes al logro de los objetivos. Se ajustarán funciones y roles, se podrá reasignar tareas, incluso, es probable que también haya que adaptar la estructura organizacional, de manera de poder permitir, gracias a una adecuada estructura y clima, la proliferación de formas de trabajo asociativas entre las personas de distintas funciones operativas dentro de una misma empresa. Este replanteamiento organizacional permitirá mantener siempre fresca y dispuesta a las empresas y a las personas que la integran.



⁹ Desarrollo y diseño de Geovanna Bolaño y Esteban Tafrá.

CAPITULO II: LIDERAZGO

Entre más permitan, una estructura organizacional y la delegación de autoridad, que los administradores diseñen y conserven condiciones propicias para el alto desempeño, más contribuirán aquellas a favor de las habilidades de liderazgo de los administradores.

Puesto que la capacidad administrativa depende en gran medida de la calidad del liderazgo que ejercen quienes ocupan puestos gerenciales, es importante que la estructura organizacional cumpla la parte que le corresponde en la creación de una situación en la que los administradores puedan conducir más eficazmente a sus subordinados. En este sentido, la organización es una técnica de promoción del liderazgo. Si la asignación de autoridad y las disposiciones estructurales crean una situación en la que los jefes de departamento tiendan a ser considerados como líderes y en la que su labor de liderazgo se vea favorecida, la estructuración de una organización habrá cumplido una de sus tareas esenciales.

1. LIDERAZGO

Según Gibson, Ivancevich y Donnelly (2003), es evidente la importancia de los líderes para el bienestar y la efectividad de los esfuerzos acometidos por grupos de individuos, quienes por sí solos no podrían lograr los propósitos que pretenden. Debido a la importancia de los líderes en la sociedad, ellos han sido objeto de incontables estudios, novelas, historias e ilustraciones, todo, intentando decir algo acerca de lo que los líderes hacen, de lo que es el liderazgo e inclusive de cómo ser un líder. A pesar de lo anterior, inclusive después de miles de estudios, los expertos carecen aún de consenso acerca de lo que es el liderazgo y de cómo debería ser analizado. Una cosa está clara, los líderes son individuos que influyen a otros individuos para que éstos hagan lo que podrían no hacer ante la ausencia de la influencia de un líder.

“Collin Powell es muy reflexivo y metódico mientras trata de provocar el cambio en la organización a su cargo. Incluso, en la medida en que configura su agenda e inicia el proceso de cambio, pasa mucho tiempo escuchando, aprendiendo e involucrando a las personas en el proceso. Esto lo hace para tener más conocimiento de lo que enfrentará. También lo hace no sólo para mejorar la comprensión de sus empleados acerca del cómo y el por qué del cambio y para obtener retroalimentación y participación de su parte, sino también para elevar la moral y generar confianza, lo cual crea las bases necesarias para los cambios más ambiciosos del futuro. Aunque Powell sabe que molestará a las personas viendo su desempeño y con cambios en la agenda de éstos, trabaja duro intentando crear un consenso entre agendas. Sabe que: Un buen líder se asegura de que las personas adecuadas serán molestadas y de que las personas que no deben ser molestadas no lo serán.

En cada oportunidad, Powell reitera su creencia de que al final son las personas, y no los planes, sistemas, estructuras ni presupuestos, las que marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso dentro de una organización. Las buenas personas desarrollan las mejores ideas, además generan los planes de acción más creativos y los implementan mejor que nadie.

No es posible atraer, retener e inspirar a estas personas sobresalientes tratando a todos de la misma forma. Es necesario diferenciar. Esto significa que no sólo se debe recompensar a quienes se desempeñan mejor, también se debe evitar consentir a los demás. Al menos en una ocasión, el oficial al mando Powell tuvo problemas porque se tardó demasiado en asignar medallas y rendir honores a una buena parte de sus tropas. Es cierto que muchos individuos habían trabajado, pero, desde el punto de vista de Powell, no habían sobresalido.

En el campo de batalla militar, si un líder es capaz de distinguir entre el buen desempeño y un desempeño mediocre, esa sola capacidad podría significar la diferencia entre la victoria y la derrota. Los líderes inteligentes del sector privado comprenden que esta distinción puede significar la diferencia entre la victoria y la derrota de sus corporaciones.

Por eso, los Presidentes Ejecutivos (CEO, Chief Executive Officer) como Jack Welch de GE, Scott McNealy de Sun Microsystems y Steve Ballmer de Microsoft, nunca se arrepienten de tres cosas: una, de ofrecer recursos y oportunidades a todos; dos, de otorgar las mejores recompensas a los mejores participantes, y tres, de asegurarse que las personas con desempeño crónico pésimo sean despedidas". (Harare, Oren.2003, 23-26)

A. ¿Qué hace a una persona líder?

Gibson, Ivancevich, y Donnelly (2003), sostienen que el liderazgo es un tema complejo, enraizado en la más emocional y dura de las ciencias abstractas. Es fácil reconocer el liderazgo cuando se ve, pero difícil de analizar cuándo y cómo ocurre. Algunos atributos de liderazgo pueden ser definidos y observados; algunos son invisibles y otros transparentes. A veces, se entiende como una mezcla de intriga y fuerza, de lo excitante y energizante o, de lo ambiguo y vulnerable.

Las características primarias de los líderes perduran inmutables a través del tiempo, lo demuestra la historia. Tanto en el presente, como en el pasado, hay diferentes tipos de líderes: guerreros, educadores, empresarios y políticos. Todas las personas han sido tocadas, en algún momento de sus vidas, por el poder del liderazgo; algunos con su fidelidad en el potencial humano, algunos porque irradian optimismo, porque capturan y animan la imaginación de las personas, revitalizan su energía y ganan su compromiso.

El liderazgo es un concepto más restringido que el desempeño. Un gerente en una organización formal es responsable y encargado de funciones tales como la planificación, la organización y el control, pero no necesariamente de liderar. Un gerente podría estar o no comprometido con el liderazgo. Por ejemplo, si el gerente no tiene que interactuar con otros individuos en ningún sentido y como resultado, no tiene que influir en su conducta, ese gerente no sería un líder de acuerdo a nuestra definición.

Robbins (2004) reconoce que cada vez es más frecuente que el liderazgo se dé en el contexto de los equipos, ello, como consecuencia de la importancia del líder como guía de los integrantes. Así, el reto de la mayoría de los

gerentes es aprender a ser buenos líderes de equipos (algunos son líderes innatos; otros nunca podrían dirigir un equipo porque va en contra de su personalidad. Son incapaces de sublimar su estilo dominante para el bien del equipo). Tienen que aprender habilidades como la paciencia para compartir información, confiar en los demás, ceder autoridad y saber cuándo intervenir. Los líderes eficaces han dominado el difícil acto de equilibrio de saber cuándo dejar solo al equipo y cuándo participar.

En un estudio de varias empresas que se habían reorganizado en equipos se encontraron ciertas responsabilidades comunes que tenían que asumir todos los líderes: dirigir, facilitar, manejar los problemas de disciplina, revisar el desempeño del equipo y de los individuos, capacitar y tener comunicación. Muchas de estas responsabilidades se aplican a los gerentes en general. Una forma más significativa de describir el trabajo del líder de equipo es centrarse en dos prioridades: manejar el límite exterior del equipo y, facilitar los procesos de equipo. A su vez, estas prioridades pueden dividirse en cuatro funciones específicas:

- a. Los líderes de los equipos son enlaces con unidades externas.
- b. Los líderes de los equipos solucionan problemas.
- c. Los líderes son administradores de conflictos.
- d. Los líderes son entrenadores (coaches).

B. Características que identifican a los líderes¹⁰

En un grado significativo, el factor de la aplicación científica de pruebas al personal apoya la teoría de los rasgos del liderazgo. Además de aplicar pruebas en el estudio del personal, las características de los líderes han sido estudiadas mediante la observación de su conducta en situaciones grupales, mediante la elección de sus pares (votando), mediante la nominación o clasificación por parte de observadores y mediante el análisis de datos biográficos.

A continuación se señalan las características que, según la Teoría de los Rasgos, (teoría que pretende identificar características específicas del individuo: físicas, mentales y de personalidad) y que según Gibson, Ivancevich y Donnelly (2003) están asociadas con el liderazgo;

Habilidades. Los líderes eficientes comparten ciertas habilidades y destrezas que los capacitan para hacer su trabajo, aunque la importancia exacta de una habilidad particular no puede ser conocida con certeza. Algunas de las habilidades más importantes asociada con la efectividad del liderazgo incluyen la habilidad de llevarse bien con la gente. Esta destreza interpersonal incluye la capacidad de persuadir; el sentido común y la diplomacia. El líder eficiente debe demostrar características adicionales a la de sólo entregar conocimiento técnico relacionadas con las tareas que deben realizar sus seguidores. Sin duda estas habilidades varían de importancia de situación en situación, pero la investigación confirma su relevancia en la mayoría de las situaciones líder-seguidor.

Dado que las organizaciones existen para que el trabajo sea hecho, deberíamos esperar que la mayoría de los líderes eficientes demuestren la

¹⁰ Gibson, Ivancevich, y Donnelly. 2003.

habilidad de causar que sus seguidores logren el trabajo deseado. Esta habilidad, denominada habilidad de supervisión, implica establecer objetivos, planificar el trabajo, designar las personas que realizarán el trabajo y hacer un seguimiento de los resultados del trabajo.

Rasgos de la Personalidad. Algunos resultados de investigaciones sugieren que los rasgos de personalidad; la capacidad de estar alerta, el nivel de energía, la tolerancia al estrés, la madurez emocional, la originalidad, la integridad personal y la auto-confianza están asociadas con un liderazgo efectivo.

Una revisión más reciente de la literatura acerca de la teoría de los rasgos concluye que el logro, la motivación, la ambición, la tenacidad, la iniciativa, y la auto-confianza están asociadas con el liderazgo. Aunque estas características no identifican a los líderes potenciales o reales en cada instancia ellas sí parecen tener la validez suficiente como predictores que garantizan un estudio continuo. Ciertamente, la actividad de testear los departamentos de recursos humanos en las organizaciones más importantes continúa usando parámetros de estos rasgos de personalidad para identificar a los empleados con potencial de liderazgo.

Motivación. Los líderes parecen mostrar una necesidad relativamente alta de poder, pero ellos hacen uso de esa necesidad en formas socialmente aceptables. Los líderes eficientes trabajan dentro del sistema para lograr resultados deseables. Esta orientación particular para utilizar el poder con propósitos constructivos, denominada orientación socializada hacia el poder, ha sido bien establecida como una de las motivaciones de los líderes. Otras motivaciones que distinguen a los líderes es una necesidad relativamente alta de conseguir logros, particularmente según se refleje en el campo de sus intereses. Es así como Lee Iacocca, el renombrado ejecutivo de Chrysler,

tendría muy alta esta necesidad en el campo del diseño y la producción automotriz. Además, los líderes eficientes tienen una necesidad relativamente débil de afiliación, lo cual sugiere que ellos estarían más motivados por lograr completar una tarea que interactuar con otras personas. Sin embargo, la necesidad débil de afiliación no impide que el líder efectivo aplique destrezas interpersonales.

C. “Los hombres son mejores líderes que las mujeres”

Robbins (2004) establece que esta afirmación es falsa. Sostiene que lo que indican las pruebas es que las semejanzas en el estilo de liderazgo de hombres y mujeres compensan las diferencias. Cuando hay diferencias, favorecen a las mujeres, no a los hombres. En los estudios se muestra que las mujeres líderes, calificadas por sus compañeros, subordinados y jefes, obtienen puntuaciones más altas que los hombres en casi todas las dimensiones importantes: fijación de metas, motivación, fomento de la comunicación, producir trabajo de calidad, escuchar a los demás y asumir como mentoras.

Las mujeres suelen adoptar un estilo de liderazgo más democrático. Alientan la participación, comparten el poder y la información y tratan de fortalecer el sentido de la valía de los seguidores. Prefieren dirigir por inclusión y confiar en su carisma, destreza, contactos y capacidades de trato personal para influir en los demás. Por su parte, los hombres se inclinan más a tener un estilo directivo de mando y control. Toman como base de influencia la autoridad formal de su puesto administrativo.

En las organizaciones actuales, la flexibilidad, el trabajo en equipo, la confianza y la participación de la información sustituyen a las estructuras

rígidas, el individualismo competitivo, el control y el secreto. Los mejores líderes escuchan, motivan y apoyan a su personal; es decir, despliegan su inteligencia emocional. Además, las mujeres, comparadas con los hombres, tienen puntuaciones un tanto más elevadas en esa forma de inteligencia. Como ejemplo concreto, el uso generalizado en las organizaciones de equipos multidisciplinarios significa que los líderes eficaces deben ser negociadores diestros. Los estudios demuestran que los estilos de liderazgo que adoptan las mujeres las hacen mejores para las negociaciones, pues las tratan en el contexto de una relación continua y se esfuerzan para que la otra parte resulte ganadora ante sus ojos y ante los demás.

D. Inteligencia emocional y liderazgo

Los líderes necesitan de una inteligencia básica y conocimientos sobre el trabajo, sin embargo, más que el coeficiente intelectual, la destreza o cualquier otro factor individual, es la inteligencia emocional el mejor pronosticador de quién se levantará como líder en una organización.

Según Abarca (2003), lo que hace que una persona se desenvuelva excepcionalmente es la posesión de los cuatro componentes de la inteligencia emocional:

1. *Conciencia personal.* Mostrar confianza en uno mismo, hacer evaluaciones realistas, e incluso, tener la capacidad de reírse de uno mismo. Administración personal. Ser confiable e íntegro, mostrarse cómodo con las ambigüedades y abierto al cambio.
2. *Motivación.* Tener un gran impulso por las realizaciones, optimismo y un compromiso sólido con la organización.

3. *Empatía*. Pericia para formar y retener a las personas talentosas, sensibilidad a otras culturas y servicio a clientes y compradores, por ejemplo.

4. *Habilidades sociales*. Es la capacidad de encabezar el cambio, las dotes de persuasión y la pericia para formar y dirigir equipos.

Sin inteligencia emocional, una persona puede tener una capacitación sobresaliente, una mente muy analítica, una visión a largo plazo y un caudal inacabable de ideas estupendas, y aún así no logra ser un gran líder.

Nunca como hoy se hace tan importante definir la importancia de un liderazgo estratégico¹¹. El siglo XXI exige como ningún otro que los líderes corporativos creen los fundamentos de la estrategia y un proceso sólido para su implementación y mantención en el tiempo, incluyendo aquel proceso de re formulación intermedio de la estrategia, para adaptarla a los diferentes movimientos de la industria.

Los líderes organizacionales encaran nuevos retos. Los presidentes ejecutivos y sus equipos deben adquirir pronto la capacidad de alejar a los competidores tradicionales cada día más agresivos, de resistir formas nuevas e imprevistas de competencia, reinventar la empresa ante las tecnologías modernas y de enfrentar los cambios en las cadenas de valor y lograr lo casi impensable para el común de las personas que integran las organizaciones.

¹¹ Freedman, Mike y Benjamin B. Tregoe. 2003.

E. Los líderes se hacen¹²

Según los autores de “El líder resonante crea más”, los líderes no “nacen” sino que se “hacen”. De hecho, el estudio de la trayectoria de líderes destacados muestra que adquirieron y perfeccionaron capacidades de inteligencia emocional en el curso de sus vidas.

La práctica perseverante es fundamental para desarrollar las habilidades, aunque también son importantes la motivación y el feedback. Existe, según los autores, un modelo de aprendizaje, compuesto de cinco pasos probadamente adecuado para desarrollar las capacidades emocionales más valiosas; la clave es detectar cómo uno es en realidad y descubrir la “visión futura” de uno mismo.

1. *Descubrir la visión futura de uno mismo.* Cambiar de hábitos nunca es fácil, porque implica revertir un aprendizaje de varias décadas, ya asentado y plasmado en un circuito neuronal altamente reforzado. Por eso, para mantenerse firme en el propósito de cambio es imprescindible tener una “visión futura” de uno mismo. Conectarse con las aspiraciones suscita pasión, energía y entusiasmo, todos los ingredientes necesarios para obtener éxito en la iniciativa del cambio.

2. *Detectar cómo es uno en realidad.* Es muy recomendable hacer un inventario de los talentos y las pasiones personales. Aunque parezca fácil, no se trata de una tarea sencilla, porque mucha gente tiene una imagen distorsionada de sí misma. Lo que sucede es que algunos “mecanismos de

¹² Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, y Annie McKee. 2002.

defensa del ego” se dedican a ocultar cierta información, como una forma de protección emocional.

La manera más obvia de corregir estas distorsiones es la autopercepción, que consiste en solicitar feedback a la gente con quien se trabaja. Sin embargo, muchos líderes no logran saber lo que realmente piensan sus subordinados; por ejemplo, casi nadie se atreve a sugerirle a un líder coercitivo que es demasiado duro. Los líderes emocionalmente inteligentes, en cambio, siempre intentan descubrir la verdad por medio de su capacidad de autoconciencia y de empatía, observando sus propias acciones y la manera en que reaccionan los demás.

3. *Delinear un plan de aprendizaje.* Un plan de aprendizaje debe concentrarse en aquello que la persona quiere ser, antes que en lo que debería ser. El punto clave son los objetivos, que deben guardar relación con las fortalezas y los ideales del individuo. El segundo aspecto importante es que el plan sea flexible y factible: debe ajustarse a su estilo de vida y al ritmo de la persona.

4. *Experimentar con nuevos comportamientos, pensamientos y sentimientos.* Cada vez que un individuo lidera un equipo, repetirá lo que sabe o lo que hizo en una ocasión anterior y, de esa forma, reforzará la conexión neuronal que representa ese hábito. Este fortalecimiento automático de un hábito se denomina aprendizaje implícito, y es la manera en que se adquieren las capacidades de liderazgo. De allí que la clave para incorporar una nueva capacidad emocional sea practicar el nuevo comportamiento, hasta que se convierta en una acción automática.

5. *Desarrollar relaciones de confianza que ayuden a cambiar.* Muchos grandes líderes han desarrollado sus capacidades de liderazgo bajo el ala protectora de un mentor, que los alentó a tomar responsabilidades y les dio

“espacio para actuar”. Otra variante es apelar al coaching, a veces puede brindarlo un ejecutivo de la misma organización; en otras oportunidades, profesionales especializados que han sido contratados para dicho fin. En ambos casos, la persona que oficia de coach debe entender la cultura de la empresa, las fortalezas del líder y los desafíos que enfrenta. Sólo entonces podrá ayudarlo a desarrollar las capacidades de inteligencia emocional.

F. La esencia del liderazgo

La supervivencia de las empresas depende, en gran medida, de que sus líderes, en especial los que ocupan los niveles más altos, sean capaces de manejar sus propias emociones en situaciones de cambios abruptos. Una persona que se atemorice por una caída en las ventas podría tomar medidas equivocadas: el temor y la ansiedad debilitarán en definitiva sus facultades mentales. Según Abarca (2003), los líderes con inteligencia emocional, en cambio, saben controlarse y mantienen la claridad de pensamiento en situaciones de estrés; se adaptan a la nueva realidad, pueden visualizar un futuro mejor y comunicarlo a su gente.

Además, los líderes que despiertan sentimientos positivos ejercen distintos estilos de conducción de acuerdo con las circunstancias: son colaboradores y visionarios, escuchan y dan órdenes; fomentan las relaciones y sacan a la luz problemas ocultos; crean sinergia entre los integrantes del grupo e inspiran lealtad en sus subordinados.

El líder con inteligencia emocional tiene el don de la oportunidad: se dirige a la persona justa en el momento indicado. Sabe crear un clima de entusiasmo y flexibilidad, lo cual permite a la gente se sienta cómoda para innovar y dar

lo mejor de sí. Un líder de ese tipo es flexible e informal. Es apasionado, y su entusiasmo se contagia a sus seguidores.

CAPITULO III: GRUPOS Y EQUIPOS

Una empresa puede tener talento estelar, tecnología de última generación, estructuras y procesos modernizados y, un ambiente de operaciones de alto rendimiento, pero si esos elementos no están diseñados para que armonicen unos con otros, poco y nada logrará.

En la actualidad, existe consenso respecto que las organizaciones líderes en aumento de valor son aquellas que aprovechan las ideas y despliegan el talento de la gente de una manera congruente con sus metas y con métodos de trabajo donde las personas forman parte de equipos.

De acuerdo a la investigación realizada, pareciera que existiera coincidencia entre especialistas de la psicología y de la sociología, como en el mundo académico, de que las personas se desarrollan mejor a través de grupos; que ello genera sentimientos de pertenencia y satisfacción con respecto a las propias funciones y a la organización; que el aprendizaje y el enriquecimiento de las personas se manifiesta de mejor forma; que esta asociación de personas facilita la consecución de los objetivos y una adecuada organización empresarial, ya que las personas sienten que, en algún momento, pueden ser integradas a tareas para las cuales no fueron contratadas y que significarán ser parte de equipos de trabajo que marcaron un camino dentro de la organización. Lo anterior ayuda a generar un comportamiento y clima organizacional adecuado y presto a apoyar emprendimientos de cualquier naturaleza.

¿A todo evento equipos?

Los equipos son innecesarios cuando las tareas son simples y rutinarias, no requieren una coordinación de los trabajos de los empleados y no necesitan de una variedad de experiencias o habilidades. Los equipos, sin embargo, y como lo sostiene, Luecke (2004), suelen ser la mejor opción cuando: 1.- Ninguna persona posee la combinación adecuada de conocimiento, experiencia y perspectiva para hacer el trabajo; 2.- Las personas tienen que trabajar en grupo con un alto grado de interdependencia y, 3.- El objetivo representa un desafío único.

1. GRUPOS ¹³

Durante la Segunda Guerra Mundial los aliados alimentaron la esperanza de que la guerra psicológica minara la fe de los soldados alemanes en su causa y su lealtad a su gobierno y así se deterioraría su moral combativa. Estudios hechos después de la guerra (Shils y Janowitz, 1948) han mostrado que este enfoque no fue muy adecuado. Estaba fundado en la sólida teoría de que el soldado se sostiene principalmente por la lealtad a su país y por su fe en la justicia de su causa, mientras que las investigaciones efectuadas después de la guerra encontraron que se sostiene principalmente por su unidad con las pequeñas unidades militares a las que está vinculado y por su lealtad a ellas. Mientras el grupo inmediato al soldado se mantenía integrado, seguía resistiendo. Incluso aquellos que criticaban su “causa”, seguían siendo soldados eficaces debido a su lealtad con el grupo. Entre los comparativamente pocos desertores alemanes, el hecho de no haber podido

¹³ Horton, Paul B. y Chester L. Hunt. 1988.

ser plenamente absorbidos por la vida militar de su grupo primario fue más importante que cualquier duda política o ideológica. Mucho tiempo después de que su causa estuviera perdida claramente, la mayor parte de las unidades alemanas de cualquier tamaño continuaba resistiendo hasta que se agotaban sus recursos o ellos se encontraban físicamente aplastados.

Los líderes militares estadounidenses reconocieron plenamente la diferencia entre un agregado y un grupo. Después de cada una de las últimas grandes guerras (La II Guerra Mundial, Corea, Vietnam) comisionaron a científicos sociales para que descubrieran por qué algunas unidades se desempeñaban mucho mejor que otras. En cada ocasión recibieron la misma respuesta: dados el adecuado adiestramiento, el equipo y los pertrechos, las diferencias en el rendimiento se debían principalmente al sentido de unidad y de cohesión dentro de las diferentes unidades. Una unidad con una corriente continua de reemplazos no puede ser un equipo superior. No importa lo calificados que estén individualmente como soldados, los reemplazantes no son valiosos hasta que se convierten en verdaderos miembros del grupo. Los líderes militares están tratando ahora de reducir las transferencias y les gustaría mantener juntas a las mismas personas en la unidad operativa durante tres o cuatro años (Webbe, 1980).

¿Sólo en la guerra desarrollan los individuos una lealtad sacrificada y valentía heroica? De ninguna manera. Citamos investigaciones hechas sobre grupos militares porque han sido estudiados con mayor intensidad que la mayor parte de los demás grupos, y de dichos estudios se ha aprendido algo acerca de los demás grupos. Vemos cómo el grupo es una realidad social vital, con un profundo afecto en el comportamiento de los individuos en todas las situaciones sociales.

El conocimiento acerca del comportamiento de grupo puede aplicarse a cualquier tipo de grupo. Por ejemplo, el éxito de la industria japonesa se atribuye, en parte, a su éxito en cultivar lealtades hacia el grupo. Donde los trabajadores y los patronos estadounidenses se miran típicamente y mutuamente en medio de sospechas y de desconfianzas, los trabajadores y patronos japoneses participan en un esfuerzo común por mejorar la calidad y reducir los costos. Los administradores estadounidenses han intentado con frecuencia promover la lealtad del trabajador “hacia la compañía”, pero han tenido poco éxito. Los trabajadores suelen percibir esto como un truco de manipulación y no como un deseo de que participen realmente.

La industria japonesa, por su parte, está organizada de acuerdo con la suposición funcionalista de que los obreros, los patronos y los clientes comparten un interés común en el éxito de una empresa. La administración, generalmente en las corporaciones más grandes, proporciona la seguridad de un trabajo vitalicio, junto con otros servicios sociales y recreativos. Los trabajadores son intensamente leales a la compañía; en muchas de ellas cantan todos los días el himno de la compañía y se reúnen con frecuencia para buscar la forma de incrementar la productividad y mejorar la calidad. Las relaciones industriales estadounidenses están estructuradas según la suposición de la teoría del conflicto de que los intereses de los trabajadores y los patronos son conflictivos. Se supone que la administración tratará de obtener de los empleados el mayor trabajo posible con la menor paga necesaria, y que los empleados buscarán la mayor paga que puedan obtener con el mínimo trabajo necesario. Los sueldos y las condiciones laborales se negocian mediante una lucha de poder llamada “Contrato colectivo”, con “beneficios complementarios” establecidos contractualmente y no como consecuencia del “paternalismo” de la empresa.

A. Grupos de pertenencia y de no pertenencia

Horton y Hunt (1988) establecen que existen grupos a los que , necesariamente, uno pertenece: mi familia, mi Iglesia, mi profesión, mis amigos, mi raza, mi sexo, mi país, es decir, cualquier grupo al que yo puedo anteponer el pronombre “mi”. Hay otros grupos a los que no pertenecemos: otras familias, personas, ocupaciones, razas, nacionalidades, religiones; estos son grupos de no pertenencia, porque estamos fuera de ellos.

En la sociedad moderna las personas pertenecen a tantos grupos que algunas de sus relaciones de pertenencia y de no pertenencia pueden sobreponerse. Los miembros del último curso tratan a los estudiantes de primer año como un grupo de no pertenencia la mayor parte del tiempo, pero en el estadio ambos se unen en aplausos como grupo de pertenencia por el mismo equipo.

Los grupos de pertenencia y los grupos de no pertenencia son importantes porque afectan el comportamiento. De los compañeros de un grupo de pertenencia esperamos reconocimiento, lealtad y ayuda. De los grupos de no pertenencia nuestra expectativa cambia según el tipo grupo de no pertenencia que sea. De algunos grupos de no pertenencia podríamos esperar hostilidad; de otros, una competencia más o menos amistosa; de otros más, indiferencia.

Existen grupos que son importantes para nosotros como modelo, aunque no formemos parte de ellos, se reconocen como grupos de referencia.

B. Grupos primarios y secundarios

Otra clasificación para los grupos, también de Horton y Hunt (1988) los clasifica en: Primarios y Secundarios. Los grupos primarios son aquellos en los que llegamos a conocer a otras personalidades íntimamente como personalidades individuales. Hacemos esto mediante contactos sociales informales, íntimos, personales y totales, en cuanto comprometen muchas partes de la experiencia vital de las personas. En el grupo primario, como la familia, la pandilla, o un grupo de amigos íntimos, las relaciones sociales tienden a ser tranquilas. Los miembros están interesados unos en otros como personas. Se confían sus esperanzas y temores, comparten sus experiencias, conversan agradablemente y llenan la necesidad de compañía íntima. Los grupos primarios deben ser pequeños si se quiere que todos los miembros se conozcan unos a otros íntimamente, en tanto que los grupos secundarios pueden ser de cualquier tamaño.

En los grupos secundarios los contactos sociales son formales, impersonales, fragmentarios, y utilitarios. Uno no está interesado en la otra persona como persona, sino como un funcionario que está desempeñando un rol. Las cualidades personales no son importantes; el cumplimiento es lo importante. El grupo secundario pudiera ser un sindicato laboral, o una asociación comercial, un club campestre o un centro general de padres y apoderados. En cualquier caso, el grupo existe para servir a un propósito específico limitado que se refiere sólo a un segmento de la personalidad de los miembros.

Los términos primario y secundario describen, así, un tipo de relación y no implican que uno sea más importante que otro. El grupo primario puede

hacer algún trabajo, pero éste se juzga por la calidad de sus relaciones humanas, más que por su eficiencia en lograr hacer el trabajo. El grupo secundario puede ser agradable, pero su propósito principal es llevar a cabo un trabajo y se le juzgará por su capacidad para desempeñar una tarea u obtener una meta.

2. GRUPOS DE TRABAJO¹⁴

Algunos grupos no son claramente ni primarios ni secundarios, sino intermedios, con algunos rasgos de cada uno de los anteriores. Los grupos de trabajo son grupos pequeños que se forman para efectuar una tarea o un conjunto de tareas. Incluyen equipos de trabajo, comités y grupos de muchos otros tipos.

Los grupos de trabajo se parecen a los grupos primarios en que son pequeños, porque sólo los grupos pequeños son unidades de trabajo eficientes. Ésta es la razón por la que las grandes fuerzas de trabajo se dividen en pequeños equipos de trabajo. Los grupos de trabajo se parecen también a los grupos primarios en que la interacción es comúnmente cara a cara e informal. Pero los contactos del grupo de trabajo son impersonales, fragmentarios y utilitarios. Los miembros no están muy interesados unos en otros como personas y no les preocupa la persona entera, sino sólo el cumplimiento de la tarea por el grupo de trabajo.

Normalmente nuestros sentimientos y lazos emocionales se centran en los grupos primarios, pero la corriente moderna lo hace sobre los grupos secundarios. Una sociedad urbana industrializada ataca al grupo primario por lo menos de dos maneras. La primera, aumentando la proporción relativa de contactos con grupos secundarios, ya que una actividad tras otra se saca del

¹⁴ Horton, Paul B. y Chester L. Hunt. 1988.

grupo primario y se considera como una función del grupo secundario. Segunda, las asociaciones de grupos primarios que permanecen están a merced de las necesidades del grupo secundario. Las necesidades militares pueden arrancar a uno de la familia y mandarlo al otro lado de un país o del mundo. La familia del trabajador debe adaptarse al horario de trabajo que la empresa considere más conveniente. Las negociaciones entre el sindicato y la empresa pueden dar como resultado cambios laborales que rompan los grupos primarios informales formados en el trabajo.

Todos los ejemplos anteriores muestran cómo muchas agrupaciones primarias se han convertido en unidades transitorias que cambian, arrastradas por una transformación consecuente con las necesidades de una sociedad. A pesar de ello, el grupo secundario no ha reemplazado al grupo primario. De hecho, los dos grupos primarios principales, la pandilla y la familia, parecen ser más esenciales que nunca. La pandilla, banda o camarilla, es un pequeño grupo de amigos íntimos con fuertes sentimientos de grupo de pertenencia basados en sentimientos e intereses comunes. Puede desarrollarse en casi toda situación de grupo.

Prácticamente todo grupo secundario abriga un gran número de camarillas que proporcionan intimidad personal dentro de las grandes organizaciones impersonales. Los grupos primarios persisten en un mundo dominado por los grupos secundarios debido a la necesidad humana de asociación íntima y comprensiva.

La mayor parte de las personas no pueden funcionar bien a menos que pertenezcan a un pequeño grupo de personas que realmente se preocupen por ellas. Siempre que las personas se separan de la familia y de los amigos y confían en grupos grandes, impersonales y anónimos como sucede en una

pensión de estudiantes o en un regimiento (unidad militar), sienten una necesidad tan grande de grupos primarios, que rápidamente los forman.

Si clasificamos a los grupos de acuerdo al grado en que muestran características de grupo primario o secundario, el resultado sería una lista de grupos secundarios como las fuerzas armadas, las empresas y el aparato público del Estado, y una lista de grupos primarios como la familia, la banda o pandilla y la camarilla. La distorsión de este enfoque consiste en que no se toma en cuenta el grado en que toda gran organización está formada por una red de pequeños grupos primarios. Una persona no es simplemente una unidad en un organigrama diseñado por la administración superior; él o ella es también un miembro de un grupo informal más pequeño que tiene su propia estructura y su propio sistema de status y roles que definen el comportamiento de sus miembros.

3. EQUIPOS¹⁵

Aunque Peter Drucker reconoció que el equipo se convertía en el diseño dominante del futuro, descubrió pocas evidencias empíricas del desempeño y la naturaleza de los equipos en la bibliografía sobre administración. Recomendaba que se adoptara una actitud circunspecta en cuanto a su uso, afirmando que el equipo no era una panacea para todas las tareas. Por ejemplo, no había necesidad de crear un equipo para que hiciera algo que un individuo podía hacer de igual o mejor forma. Además, argumentaba que sería prudente analizar cuánto sabemos acerca de la conducta y las características de los equipos.

Drucker evaluó a los equipos desde dos puntos de vista principales: La estructura y el compromiso. Empezó su análisis estructural de los equipos

¹⁵ Flaherty, John E. 2001.

definiéndolos como herramientas para la organización, y así como no hay ninguna organización perfecta, no hay equipo perfecto. Cada tipo de equipo tiene sus propios usos, requerimientos, fortalezas y limitaciones, y una de las razones principales de la aplicación equivocada de los equipos es la creencia errónea entre los ejecutivos de que hay un solo tipo de equipo, cuando en realidad no son equipos similares los que conforman: un equipo de fútbol, uno de dobles en tenis, el que significa una orquesta sinfónica o aquel que agrupa al personal de la sala de urgencias de un hospital.

Respecto del compromiso, sobra decir que los ejecutivos que trabajan en equipos tienen que asumir mayor responsabilidad a perfeccionar sus habilidades para trabajar con otras personas que tienen distintos antecedentes y temperamento, y a aprender las técnicas para trabajar en más de un tipo de equipo. Para lograr resultados como equipo es preciso enfrentar el conflicto inevitable de diversos temperamentos entre sus miembros, lo que significa que el papel del líder del grupo asume mayor importancia, ya que junto con diseñar el equipo más apropiado, y establecer el propósito común, debe asumir que en una organización basada en la información sus integrantes son especialistas y no es posible en ocasiones decirles cómo se hace su trabajo. Hay pocos directores de orquesta capaces de emitir siquiera una nota con un corno francés, mucho menos enseñarle a un músico a hacerlo. Pero el director concentra la habilidad y el conocimiento del músico en un desempeño en conjunto. Y este enfoque es precisamente lo que deben lograr los líderes de las empresas basadas en la información.

Sin importar cómo se organicen, gran parte del trabajo fundamental en las empresas está en manos de grupos y equipos de trabajo. Aunque al principio los diferentes expertos no distinguían entre grupos y equipos, en años recientes se ha observado una tendencia hacia el énfasis en los equipos y su administración para mejorar el éxito personal y organizacional.

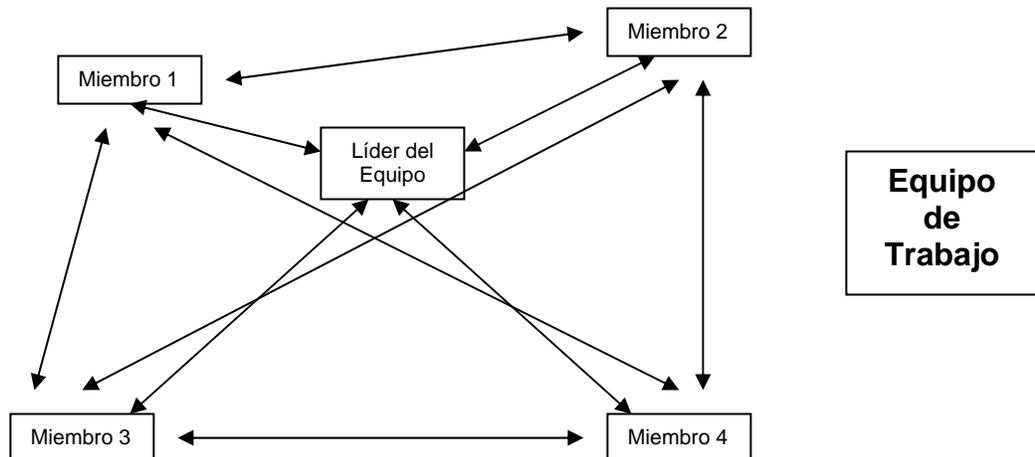
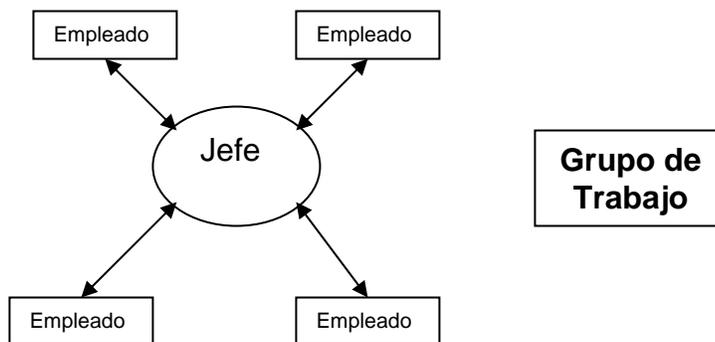
Experiencias de trabajo muestran como se alcanza una productividad máxima sólo cuando los grupos se convierten en equipo. Kinicki y Kreitner definen a un grupo como un conjunto de dos o más individuos que interactúan libremente y comparten normas, objetivos e identidad. Un equipo, en tanto, es reconocido como un grupo pequeño con miembros que poseen habilidades complementarias; con propósitos, objetivos y enfoque comunes y con una responsabilidad mutua. Así, todos los equipos son grupos, no así a la inversa.

A. Diferencias entre Grupos de Trabajo y Equipo de Trabajo¹⁶

Grupos de Trabajo	Equipo de Trabajo
Líder fuerte y enfocado claramente	Papeles de liderazgo compartido
Rendición individual de cuentas	Rendición de cuentas individualmente y en grupo
El mismo propósito que en la misión organizacional	Propósito específico, que cumple el equipo mismo
Creación de productos del trabajo individual	Creación de productos del trabajo colectivo
Juntas eficaces	Aliento del análisis abierto y juntas de solución de problemas activas
Medición indirecta de su efectividad a través de su efecto en otros (por ejemplo, resultados financieros de la empresa)	Medición directa del rendimiento a través de la evaluación de los productos del trabajo colectivo.
Análisis, decisión y delegación	Análisis, decisiones y trabajo conjunto

¹⁶ Adaptado de: "The Discipline of Teams".1993. Katzenbach, J.R. y D.K. Smith.

En los grupos de trabajo se hace énfasis en los productos del trabajo individual e incluso en el liderazgo individual. Los representantes de ventas que trabajan de manera independiente para una misma compañía podrían ser grupo de trabajo. En contraste, los equipos de trabajo comparten funciones de liderazgo, tienen responsabilidades individuales y mutuas y generan productos del trabajo colectivo. En otras palabras, el rendimiento de un grupo de trabajo depende de qué hagan sus miembros como individuos, mientras que de un equipo se basa en crear un centro de conocimientos y competencias para trabajar juntos en el logro de un objetivo.



Figuras tomadas de "Cómo Crear Equipos Efectivos". 2004. Harvard Business Essentials. Deusto.

B. Trabajo en Equipo ¿Para todos?¹⁷

Lee Iacocca, aquel renombrado primer ejecutivo de la Ford que años después lograría un espectacular reflotamiento de la Chrysler, explicaba así su experiencia de varias décadas al frente de grandes multinacionales: “Son muchos los individuos inteligentes y cualificados que han desfilado ante mis ojos, pero que no sirven para el trabajo en equipo. Parecen reunir todas las condiciones, pero nunca llegan muy lejos: se quedan donde estaban, o poco menos. Y lo que les impide progresar es precisamente eso: que no logran trabajar y compenetrarse con sus compañeros. Por eso hay una frase que detesto encontrar en la evaluación de las capacidades de un ejecutivo, por mucho talento que posea, y es la siguiente: tiene dificultades para llevarse bien con otras personas. A mi modo de ver, esa frase equivale al beso de la muerte en su carrera profesional. Si esa persona es incapaz de trabajar en equipo con sus compañeros, ¿qué beneficio puede reportar su presencia en la empresa?”

Estos comentarios pueden parecer, en primera instancia, válidos para un contexto como el de Estados Unidos, u otros países desarrollados, en los cuales las corporaciones con altos volúmenes de operación y muchos empleados, necesitan descentralizar sus decisiones y delegar las responsabilidades en una larga cadena de mandos gerenciales altos y medios. Dicho de otra manera, en nuestros escenarios dominados por empresas familiares o Pymes con operaciones que pueden tenerse bajo control solo con la toma de decisiones centralizada en los dueños o unos pocos “hombres de confianza”, no parece tener valor este nuevo paradigma de trabajar en equipos. De hecho, casi ninguna de las empresas de nuestro medio evalúa la premisa indicada por Iacocca.

¹⁷ Abarca, Nureya. 2003.

Sin embargo, creemos debemos considerarlo así en nuestro mundo empresario, ya que, precisamente, estamos básicamente ante un problema humano y no solamente organizativo. Son muchas las personas que fracasan en su trabajo por motivos que no son estrictamente profesionales, sino más bien de carácter y de relación con los demás.

Hay que asumir que el recurso humano es el más valioso de la empresa y el trabajo en equipo es la forma más inteligente de usar este recurso, ya que se construye sobre fortalezas y compensa debilidades.

El uso de equipos de trabajo sólo se justifica si surge sinergia, esto es, que el producto sea superior al que pueden producir sólo uno o más especialistas. Las matemáticas dicen que $1 + 1 = 2$; el trabajo en equipo, por su parte, muestra que el esfuerzo de dos personas (el 1+1 de los matemáticos) es siempre mayor que el resultado del esfuerzo individual; Entonces tenemos que, en trabajo de equipo, el resultado de 1+1 debería ser 3.

4. EQUIPOS DE TRABAJO

El uso de equipos se ha convertido en un diseño laboral crecientemente popular en todos los tipos de organizaciones, tanto nacionales como extranjeras. No existe una explicación simple para el uso cada vez mayor de los equipos en las organizaciones, especialmente aquellos que son autodirigidos, o autogestionados. Los diversos autores creen en varias razones por las cuales los ejecutivos en las organizaciones forman equipos, incluyendo el aumento de la productividad, un mejoramiento de las organizaciones, la necesidad de flexibilidad y decisiones rápidas, diversidad de la fuerza laboral, aumento de la calidad, y el aumento en la satisfacción de los clientes.

Gómez-Mejía y Balkin (2003) definen a un equipo como un grupo reducido de personas con habilidades complementarias que están comprometidas en un propósito común, con un conjunto de objetivos de rendimiento y con un enfoque de los que son mutuamente responsables.

Por otra parte, los equipos de trabajo gozan de un clasificador que muestra tantos matices como autores los presentan, sin embargo, como lo plantean Katezenbach y Smith (2004), existe un denominador común cuando se trata de clasificar a los distintos tipos de equipos basado en: 1.- La naturaleza de sus tareas y 2.- Su duración.

A. Equipos de trabajo en función de la naturaleza de sus tareas

Casi todos los equipos de trabajo se pueden clasificar de una de las tres maneras siguientes: *equipos que recomiendan cosas*, *equipos que hacen cosas* y *equipos que dirigen cosas*. Cada uno de ellos se enfrenta a un conjunto característico de retos.

Equipos que recomiendan cosas. Estos equipos incluyen grupos encargados de proyectos especiales, así como los grupos de auditoría, calidad o seguridad a los que se les pide estudiar y solucionar problemas concretos. Los equipos que hacen recomendaciones, casi siempre tienen unas fechas predeterminadas para acabar su actividad. Hay dos aspectos que son exclusivos de estos equipos: tener un comienzo rápido y constructivo y hacer frente a los requisitos definitivos para que las recomendaciones se pongan en marcha.

La clave de la primera cuestión está en la claridad de la misión y la composición de sus miembros. Además de querer saber por qué y de qué modo sus esfuerzos son importantes, los grupos que se encargan de un

trabajo especial necesitan una definición clara de quién espera la dirección que participe y cuánto tiempo se le ha de dedicar. La dirección puede ayudar asegurando que el equipo incluya a personas con las habilidades y la influencia necesarias para formular recomendaciones prácticas que tengan peso en toda la empresa. También puede ayudar a que el equipo consiga la necesaria cooperación abriendo puertas y eliminando los obstáculos políticos.

No ser escuchado es casi siempre el problema que frustra a los equipos que recomiendan cosas. Para evitarlo, la transferencia de responsabilidad por las recomendaciones a aquellos que deben implantarlas exige que la dirección le dedique tiempo y le preste toda su atención. Cuanto más supongan los máximos directivos que las recomendaciones simplemente tendrán lugar, menos posibilidades hay de que así sea. Cuanto mayor sea la implicación de los miembros del grupo en la aplicación de las recomendaciones, más posibilidades habrá de que éstas se pongan en marcha.

Es recomendable que cualquier persona responsable de la implantación reciba una información breve sobre el propósito del grupo, su enfoque y objetivos desde que el proceso se pone en marcha, además de informes regulares sobre los avances logrados.

Equipos que hacen cosas. Estos equipos incluyen personas que están en primera línea o cerca de ella, que tienen la responsabilidad de llevar a cabo el desarrollo básico de fabricación, las operaciones, el marketing, las ventas, los servicios y otras actividades de valor añadido de un negocio. Con algunas excepciones, como los equipos que se encargan de desarrollar nuevos productos o los que diseñan procesos, los equipos que hacen cosas, en general no tienen fechas establecidas para terminar sus actividades, porque estas son continuas.

Al decidir dónde puede causar mayor impacto la actividad del equipo, la dirección debería concentrarse en lo que se llama los puntos críticos de entrega, que son aquellos lugares de la empresa donde los productos o servicios se determinan más directamente. Esos puntos críticos de entrega están donde las cuentas se gestionan, el servicio al cliente se lleva a cabo, los productos se diseñan y la productividad se determina. Si los resultados de los puntos críticos de entrega dependen de la combinación de habilidades, perspectivas y valoraciones múltiples, entonces la opción de un equipo es la más inteligente.

Cuando una empresa requiere un número significativo de equipos en estos puntos, el sólo reto de maximizar el rendimiento de tantos grupos exigirá un conjunto cuidadosamente establecido de procesos directivos. El problema aquí para la alta dirección es cómo construir los sistemas y apoyos necesarios sin caer en la trampa de parecer que se está promocionando a los equipos porque sí.

El asunto es entonces aplicar un foco implacable en la forma de actuar. Si la dirección no es capaz de prestar una atención constante al vínculo entre equipos y actividad, la empresa se convence de “este año toca equipos”. La máxima dirección puede ayudar instituyendo procesos del tipo esquemas compensatorios y formación de equipos que respondan a sus verdaderas necesidades del momento, pero más que nada, debe prestar una atención constante a los progresos con respecto a los elementos básicos que los forman y los resultados de su actividad. Esto significa centrarse en equipos específicos y en resultados determinados, porque de otro modo, los conceptos de “equipo” y “resultados” se convierten en clichés, como ocurre en la actualidad en un gran número de organizaciones.

Equipos que dirigen cosas. A pesar de que muchos directivos se refieren al grupo que depende de ellos como un equipo, en realidad pocos grupos lo son. Y los grupos que se transforman en verdaderos equipos pocas veces piensan de sí mismos que son un equipo, debido a lo centrados que están en los resultados de su actividad. La oportunidad de que existan estos equipos va desde grupos en el nivel más alto de la empresa hasta los niveles de divisiones o funciones. No importa si el grupo tiene a su cargo miles de personas o sólo un puñado; siempre que supervise algún negocio, un programa en marcha o una actividad funcional destacada, es un equipo que dirige cosas.

El problema principal de estos equipos es determinar si el enfoque es el adecuado. Muchos grupos que dirigen cosas pueden ser más eficaces como grupos de trabajo que como equipos. El criterio clave es si la suma de las mejores individualidades será suficiente para el reto planteado o si el grupo debe actuar de forma conjunta, como un todo. Aunque la opción del equipo promete mejores resultados, también es arriesgada, por lo que los directivos deben ser honestos al valorar las compensaciones.

Los miembros tendrán que superar su natural reticencia a confiar su destino a otros. El precio de simular que se es un equipo es alto: en el mejor de los casos, los miembros se distancian de sus objetivos individuales, los costos superan los beneficios y las personas rechazan la imposición sobre sus prioridades y su tiempo; en el peor de los casos, se desatan serias animosidades que socavan los potenciales aspectos positivos del enfoque de grupo de trabajo.

Los grupos de trabajo presentan menos riesgos. Necesitan poco tiempo para conformar su propósito, dado que el líder generalmente lo establece. Las reuniones se hacen con agendas en las que las cuestiones están bien

ordenadas según las prioridades. Las decisiones se aplican mediante encargos individuales específicos y responsabilidades. La mayor parte del tiempo, por tanto, si las aspiraciones de rendimiento se pueden satisfacer mediante personas individuales que hacen bien sus tareas, el enfoque de grupo de trabajo es más cómodo, menos arriesgado y menos transgresor que buscar los esquivos niveles de rendimiento de un equipo. En realidad, si no hay una necesidad de resultados para el enfoque de equipo, los esfuerzos realizados para mejorar la eficacia del grupo de trabajo tienen mucho más sentido que los intentos de convertirse en un equipo.

Una vez dicho esto, creemos que el nivel de rendimiento que los equipos pueden alcanzar se está volviendo fundamental para un creciente número de empresas, sobre todo cuando pasan por cambios durante los que los resultados de la empresa dependen de un cambio de comportamiento. Cuando la máxima dirección de una empresa recurre a equipos para que dirijan actividades, hay que asegurarse de que cada equipo sepa identificar sus propósitos y objetivos específicos.

Se trata de una segunda cuestión de importancia para los equipos que dirigen cosas. Con demasiada frecuencia, esos equipos confunden la amplia misión de toda la empresa con el propósito específico de su pequeño grupo en la cúspide. La disciplina de equipos nos dice que para que se forme un equipo de verdad debe haber un propósito de equipo que sea diferente y concreto para el grupo pequeño, que obligue a sus miembros a subirse las mangas de la camisa y lograr algo que vaya más allá de los productos individuales finales. Si un grupo de directivos mira los resultados económicos de la parte de la empresa que gestiona para valorar la eficacia general, el grupo no tendrá objetivos de equipo propios.

Aunque la disciplina básica de los equipos no difiere para ellos, los equipos que están en la parte superior son, sin duda, los más difíciles. Las complejidades de los retos de larga duración, las duras exigencias de tiempo y el arraigado individualismo de los directivos conspiran contra los equipos al más alto nivel. Al mismo tiempo, estos equipos son los más poderosos. Al principio se pensaba que esos equipos eran prácticamente imposibles, pero eso era porque se consideraba a los equipos según la estructura organizativa formal, o sea, el líder más todos sus subordinados directos forman el equipo. Luego se descubrió que los verdaderos equipos al más alto nivel eran con frecuencia más pequeños y menos formales. Casi todos eran de dos o tres integrantes, ocasionalmente cuatro.

De todos modos, se comprueba que los verdaderos equipos al más alto nivel de empresas grandes y complejas siguen siendo pocos y aislados. Son demasiados los que limitan sin necesidad sus logros porque suponen que todos los responsables directos deben estar en el equipo; que los objetivos del mismo deben ser idénticos a los objetivos de la empresa; que son los cargos de los miembros del equipo, y no sus habilidades, las que determinan sus respectivas funciones; que un equipo debe serlo en todo momento, y que el líder del equipo está por encima de hacer un trabajo de verdad.

B. Equipos de trabajo en función de su duración¹⁸

Los cuatro tipos de equipos que normalmente se pueden encontrar en las organizaciones son: Los equipos autogestionados, los equipos de proyecto, los equipos paralelos y los equipos virtuales. Entre ellos se diferencian en términos de duración (unos pocos meses o menos frente a varios meses o más) y la cantidad de tiempo que se espera que los miembros estén

¹⁸ Gómez-Mejía Luís R. y David B. Balkin. 2003.

comprometidos con las actividades del equipo (a tiempo completo o a tiempo parcial).

Equipos autogestionados. Denominados también equipos de proceso, son los responsables de fabricar un producto, componente o un servicio completo. Se integra formalmente a la estructura organizativa, los empleados son asignados al equipo a tiempo completo y tiene una larga duración. Los equipos autogestionados se valen de empleados cuyos trabajos son similares pero que tienen niveles diferentes de habilidades. Los miembros del equipo combinan sus capacidades para producir un resultado importante para la organización, como un motor de automóvil (proceso de producción) o la instalación de un sistema informático para un cliente (proceso de servicio al cliente).

Los equipos autogestionados tienen autoridad para poder tomar decisiones que estaban tradicionalmente en manos de los supervisores y directivos. Por ejemplo, los miembros de los equipos de la división Saturn de General Motors en Spring Hill, Tennessee, programan el trabajo, contratan a los nuevos miembros de los equipos, seleccionan métodos apropiados de trabajo, gestionan los presupuestos, programan la entrega de materias primas y mantienen los estándares de calidad en los resultados del trabajo. No existen supervisores y, literalmente, cada equipo se dirige a sí mismo. Otros equipos autogestionados emplean un supervisor o directivo para gestionar el trabajo, pero este supervisor actúa como un entrenador más que como un jefe tradicional que dicta a los subordinados lo que tienen que hacer. El concepto de equipo autogestionado o equipo de proceso requiere que se faculte a los miembros de los equipos con el fin de obtener el mejor esfuerzo físico y mental de los trabajadores.

Los miembros de estos equipos necesitan ser formados en una variedad de habilidades para volverse completamente operativos. Entre éstas se incluyen:

1. *Habilidades técnicas.* Los miembros de los equipos deben ser entrenados en una variedad de habilidades para que puedan rotar entre tareas o estaciones de trabajo diferentes a medidas que vaya siendo necesario. La formación multifuncional de los miembros de los equipos facilita a los equipos autogestionados una enorme flexibilidad para proporcionar rapidez, eficiencia y calidad a los clientes.

2. *Habilidades de gestión.* Los miembros de los equipos autogestionados tienen autoridad para tomar decisiones de gestión. Por tanto, necesitan formación en habilidades como presupuestación, programación, gestión del tiempo, planificación y fijación de objetivos y evaluación del rendimiento de los compañeros.

3. *Habilidades interpersonales.* Los miembros de los equipos necesitan habilidades interpersonales eficaces para formar el equipo y mantener su rendimiento. Deben ser capaces de comunicar sus ideas de modo persuasivo, negociar cuando existen diferencias de opinión y gestionar los conflictos cuando se despiertan las emociones por diferencias importantes en los objetivos.

Equipos de proyecto. Un equipo de proyecto, según Gomez-Mejía y Balkin (2003) trabaja en un proyecto específico con un comienzo y un final determinados. Los miembros del equipo trabajan a tiempo completo hasta que el proyecto esté completado, disgregándose a partir de dicho momento para trabajar en otros proyectos, probablemente con otros miembros de equipos diferentes. Un equipo de proyecto está compuesto por miembros

provenientes de diferentes funciones (como marketing, producción o finanzas) o de disciplinas técnicas distintas (como biología, química o matemáticas). Los miembros colaboran para completar el proyecto. Un criterio clave para evaluar el rendimiento del equipo de proyecto consiste en satisfacer o mejorar las fechas límites o momentos clave que conducen a la conclusión del proyecto.

En el Mass General Hospital de Boston, la unidad de traumatología hace uso de un equipo de proyecto compuesto por médicos, enfermeras, internos y técnicos para tratar a las víctimas de los accidentes. La velocidad con la que este equipo responde a las condiciones médicas del paciente es lo que marca la diferencia a la hora de salvar una vida.

Equipos paralelos. Los equipos paralelos, algunas veces llamados también equipos para resolución de problemas o equipos para propósitos especiales, son grupos que se centran en un problema o cuestión que requiere sólo un compromiso a tiempo parcial por parte de los miembros del equipo. Los integrantes emplean sólo unas cuantas horas por semana en el equipo paralelo, y trabajan el resto del tiempo como un miembro más de un departamento funcional, tal como puede ser el departamento de contabilidad. El equipo paralelo no altera la estructura de la organización. En lugar de eso, el equipo se crea para solucionar un problema específico, y cuando dicho problema se resuelve, el equipo se disolverá con bastante probabilidad. El equipo puede tener una duración corta o larga.

Los equipos paralelos pueden realizar importantes contribuciones a la organización. Los equipos de sugerencias diseñan métodos de trabajo perfeccionados o nuevas formas de satisfacer a los clientes. Los equipos de seguridad reducen los niveles de accidentes y enfermedades laborales comunes. Los comités de selección reclutan y seleccionan a solicitantes de

empleo en organizaciones profesionales como despachos de abogados, de contabilidad o firmas consultoras. Los comités de quejas resuelven problemas de relaciones de los empleados.

American Airlines implicó prácticamente a toda su fuerza laboral en equipos paralelos. Sus 3.500 equipos de sugerencias, integrados cada uno de ellos por siete personas, han propuesto mejores forma de satisfacer a los clientes y de ahorrar dinero a la compañía. En un período de tres meses, estos equipos desarrollaron 1.600 sugerencias que fueron adoptadas, dando como resultado un ahorro de más de 20 millones de dólares.

Equipos virtuales. Los equipos virtuales sacan partido de las tecnologías informáticas interactivas, como internet, groupware (software que permite a personas situadas en diferentes estaciones de trabajo colaborar de forma simultánea en un proyecto), y videoconferencia basadas en el uso de ordenadores, para trabajar juntos. Los equipos virtuales son similares a los equipos de resolución de problemas en que sólo requieren un compromiso a tiempo parcial por parte de los miembros del equipo. Los integrantes de los equipos virtuales interactúan electrónicamente, más que tomar parte en las típicas interacciones cara a cara, propias de los equipos de resolución de problemas.

Los equipos virtuales permiten a las organizaciones relacionar a individuos que, de otro modo, no podrían trabajar en conjunto.

Andersen Consulting, una empresa global que proporciona servicios de consultoría en tecnologías de la información, puede poner a un alto consultor de la oficina de Chicago junto a otros colegas de Andersen provenientes de las oficinas de Londres y Ámsterdam para trabajar para un cliente que está

en Bélgica. El uso de equipos virtuales ahorra un tiempo valioso así como los costos por viajes, alojamiento y tiempo de inactividad.

Beneficios y desafíos de los equipos virtuales

Los equipos virtuales proporcionan oportunidades sustanciales a las organizaciones, tanto del sector público como privado. Con los equipos virtuales trabajando literalmente por todo el mundo, una empresa puede permanecer abierta veinticuatro horas al día. Su personal de servicio al cliente puede responder a las demandas de los clientes a cualquier hora. Estos equipos son una forma de trabajar natural y conveniente con los clientes. Los equipos de diseño de producto también pueden trabajar a cualquier hora. Por ejemplo, en el momento de cierre en Hamburgo, los miembros de un equipo virtual de Alemania pueden pasar el resultado de su trabajo diario a sus compañeros americanos afincados en Connecticut; estos miembros empezarán su día donde los alemanes lo dejaron, eventualmente remitiendo el output de su día de trabajo a otro grupo de Sydney, Australia. Como en las carreras de relevos, estos miembros del equipo no dejan de pasar el testigo.

Los equipos virtuales también facilitan la agrupación de un grupo de habilidades, experiencias y conocimiento de los clientes, más diverso, contactos con proveedores, e intereses. Consideremos el siguiente ejemplo:

Un equipo de desarrolladores de producto esta trabajando en un electrodoméstico dirigido al mercado mundial. Por lo que se refiere al diseño, los miembros del equipo están ubicados en Norteamérica, Europa y Asia y son nativos de estas regiones. Esta disposición refuerza la capacidad del equipo para reconocer y acomodar gustos de los clientes y los usos que hacen de los productos, y para incorporar los estándares de seguridad y electricidad de diferentes países.

La diversidad cultural representada en este equipo virtual realza su potencial de conseguir grandes cosas, cosas que pueden ser imposibles si se abordan por un equipo tradicional de un departamento de investigación y desarrollo.

La gestión constituye, sin lugar a dudas, el reto más importante en los equipos virtuales, ello como consecuencia del contexto en que les toca operar; esto es, separados los integrantes por lugares geográficos muy distantes unos del otro.

C. Algunos equipos que confunden

Cuando se pretende estudiar respecto de los equipos de alto rendimiento es fácil caer en el error de confundirlos con aquellos equipos con desempeños superiores a la media, pero que tienen la característica inconfundible de rendimientos poco constantes en el tiempo. Nos referimos a los equipos virtuosos y a los equipos de la alta dirección.

Equipos virtuosos¹⁹

“A diferencia de los equipos tradicionales, que suelen armarse con quien quiera que esté disponible, independiente de su talento, los equipos virtuosos se componen de estrellas escogidas a mano para desempeñar roles específicos y cruciales. Estos equipos son intensos e íntimos, y funcionan mejor cuando sus integrantes son forzados a estar juntos en espacios reducidos bajo estrictas limitaciones de tiempo. Presuponen que sus clientes son tan inteligentes como ellos, por lo que no atienden a un estereotipo “promedio”. Los líderes de equipos virtuosos asignan un alto valor a la buena colaboración, y no temen fomentar la confrontación creativa para obtenerla.

¹⁹ Fischer, Hill y Andy Boynton.2005.

La mayoría de los equipos tradicionales están más preocupados de hacer que de pensar. Esto es porque el supuesto de trabajo es que la ejecución es más importante que la generación de ideas innovadoras. Así las tareas de equipo recaen en quienes parecen ser capaces de lograr que el trabajo se haga. Sin embargo, es más probable que un enfoque menos convencional produzca resultados excepcionales.

En los equipos virtuosos, pensar es más importante que hacer: los miembros individuales son contratados por sus habilidades y por su disposición a sumergirse en grandes desafíos. En vez de reunir a una variedad de individuos y nivelar sus talentos en torno a una media, los líderes de equipos virtuosos empujan a cada jugador a alcanzar su potencial dentro del objetivo de equipo. Los integrantes de equipos virtuosos no son tímidos; normalmente quieren acometer una empresa arriesgada que los aparte de sus trayectorias. Adoran los desafíos abrumadores, y aceptan el riesgo de exposición y daño a sus carreras si sus proyectos fracasan. El riesgo aumenta la presión sobre el equipo para tener éxito; por tanto los miembros dan al máximo para asegurar que la innovación radical ocurra.

Según Fischer y Boynton (2005) los equipos virtuosos anidan donde es posible identificar los siguientes seis factores:

- Contar con una serie de objetivos claros, descritos sin ambigüedades por la dirección.
- Medidas que permitan a los miembros del equipo evaluar su rendimiento y demostrar la conexión entre el trabajo del equipo y los indicadores empresariales más importantes.

- Entrenamiento continuo, no todo de una sola vez en: comunicación, liderazgo de grupo y otras habilidades del equipo.
- Autoridad para tomar decisiones sobre cómo conseguir sus objetivos. Pero puede que los directivos tengan que empezar poco a poco, y con el tiempo, ir expandiendo el alcance de la autoridad de los equipos.
- Recompensas y evaluación basadas en el equipo, no incentivos individuales.
- Una cultura abierta, con un acceso fácil a información específica del equipo y de la dirección.

La complicación de estos equipos está en aquello de que: “Un equipo de individuos brillantes a menudo puede ser menos efectivo que un equipo brillante de individuos”. A veces una constelación de estrellas no alumbra como debiera ser la suma de sus luces, como tampoco el equipo de fútbol español Real Madrid y sus “Galácticos” han podido establecer la supremacía que supone el contar con tantos talentos. Como contraposición, un grupo de jugadores “rechazados” por algunos equipos grandes del fútbol europeo han conseguido un notable desempeño al interior de un modesto equipo como el Villareal, también español; un equipo que no cuenta con individuos brillantes, pero es capaz de ser un equipo brillante de individuos.

Equipos de la alta dirección²⁰

El equipo de alta dirección está compuesto por los administradores claves, responsables de formular e implementar las estrategias de la organización. Por lo general, este equipo incluye a los funcionarios de la corporación, definidos por el título de vicepresidente y por sus servicios como miembro de

²⁰ Hitt, Michael A., R.D. Ireland, y R.E. Hoskisson. 1999.

la junta de directores. La calidad de las decisiones estratégica que toma un equipo de alta dirección afecta la capacidad de la empresa para la innovación y para participar en un cambio estratégico eficaz.

El trabajo de los altos ejecutivos es complejo y requiere un conocimiento muy amplio sobre las operaciones de la empresa. Por lo tanto, las empresas tratan de formar un equipo de alta dirección que tenga los conocimientos y la experiencia adecuados para operar en la organización interna, aunque también para tratar con los grupos de interés externo. Por lo general, ello requiere un equipo de alta dirección heterogéneo.

Un equipo de alta dirección heterogéneo está compuesto por individuos con diversos antecedentes funcionales, experiencia y educación. Cuando más heterogéneo sea el equipo, con diversas experiencias y conocimientos, mayor capacidad tendrá para proporcionar un liderazgo estratégico eficaz en términos de la formulación de estrategias. Los miembros de un grupo de alta dirección heterogéneo pueden obtener beneficios al analizar las diversas perspectivas que ofrecen los demás. En muchos casos, estos análisis aumentan la calidad de las decisiones del equipo, sobre todo cuando surge una síntesis de las diversas perspectivas que, por lo general, es superior a las individuales. Por ejemplo, los equipos de alta dirección heterogéneos en la industria de las líneas aéreas suelen emprender acciones y reacciones competitivas más poderosas. El beneficio neto de estas acciones ha sido positivo en término de la participación en el mercado y los rendimientos superiores al promedio.

En general, sostienen Hitt, Ireland y Hoskisson (1999), cuando más heterogéneo y numeroso sea el equipo de alta dirección, será más difícil que aplique eficazmente las estrategias. Las investigaciones han descubierto que

los planes estratégicos externos y a largo plazo pueden verse obstaculizados por los problemas de comunicación, cuando los altos ejecutivos de una empresa tienen distintos antecedentes y cuentan con habilidades cognitivas diferentes que, tal vez, influyan en estas dificultades relacionadas con la aplicación. Tener miembros que cuenten con amplia experiencia en las funciones y negocios centrales de la empresa también es importante para que el equipo obtenga los resultados que busca. En una industria de alta tecnología, puede ser crucial para una empresa contar con un equipo de alta dirección que tenga conocimientos y experiencia en investigación y desarrollo, sobre todo cuando se aplican estrategias de crecimiento.

Las características de los equipos de alta dirección se relacionan con la innovación y el cambio estratégico. Por ejemplo, los equipos más heterogéneos se relacionan de manera positiva con la innovación y el cambio estratégico. Por lo tanto, las empresas que necesitan cambiar sus estrategias es más probable que lo logren si cuentan con equipos de alta dirección con diversos antecedentes y experiencias. Un equipo con experiencia en distintas aéreas puede detectar mejor los cambios ambientales (oportunidades y peligros), o los cambios dentro de la empresa que requieren de una dirección estratégica diferente.

El director ejecutivo y el poder del equipo de alta dirección

Hitt, Ireland y Hoskisson (1999) sugieren atender a lo siguiente: La junta de directores es un mecanismo importante para supervisar la dirección estratégica de una compañía y para representar los intereses de los diversos grupos de interés, en especial los de los accionistas. De hecho, por lo regular el mejor desempeño se logra cuando la junta de directores participa de manera directa en el establecimiento de la dirección estratégica de la empresa.

Sin embargo, es probable que a las juntas de directores les resulte difícil dirigir las acciones estratégicas de los directores ejecutivos y de los equipos poderosos de alta dirección. Es común que un director ejecutivo poderoso nombre a varios miembros externos que simpatizan con él, o cuente con miembros internos del equipo de la alta dirección que están subordinados a él. Por lo tanto, el director ejecutivo suele tener el control significativo sobre las acciones de la junta.

Los directores ejecutivos y los miembros del equipo de alta dirección también logran el poder de otras formas. Conservar los títulos de presidente de la junta y funcionario ejecutivo en jefe casi siempre otorga al director ejecutivo más poder que cuando no ocupa el puesto de presidente de la junta al mismo tiempo. Aunque la práctica de la dualidad del director ejecutivo (es decir, cuando éste y el presidente de la junta son la misma persona) se ha casi generalizado en las empresas estadounidenses, “de un tiempo a la fecha ha sido objeto de severas críticas; se ha culpado a esta dualidad por el desempeño deficiente y la respuesta lenta a los cambios en compañías como General Motors, Digital Equipment Corporation y Goodyear Tire and Rubber”. Aunque varía en cada industria, la dualidad se presenta con mayor frecuencia en las empresas más grandes. Sin embargo, el aumento de accionistas activos ha sometido la dualidad del director ejecutivo a exámenes cada vez más frecuentes, y se ha atacado, especialmente, en las compañías europeas.

Históricamente, se creía que la estructura de liderazgo de una junta independiente en la que los puestos de director ejecutivo y presidente no eran ocupados por la misma persona, incrementaba la capacidad de la empresa para supervisar las decisiones y acciones de los altos ejecutivos, sobre todo con respecto al desempeño financiero de la empresa. Por otra

parte, la teoría de la administración sostiene que la dualidad facilita las decisiones y acciones eficaces. En estos casos, el aumento de eficacia que se obtiene con la dualidad se deriva del individuo que desea tener un desempeño eficaz y ser el mejor administrador posible de los activos de la compañía. Debido a las orientaciones y acciones positivas de esta persona, se hace necesario asumir los costos adicionales de autoridad y coordinación que resultan de una estructura de liderazgo independiente.

Los miembros del equipo de alta dirección y los directores ejecutivos que tienen puestos a largo plazo (en el equipo y en la organización) tienen mayor capacidad para influir en las decisiones de la junta. Además, se sabe que los puestos a largo plazo limitan la base de conocimientos de un ejecutivo. Con la perspectiva limitada asociada con una base de conocimientos restringida, los altos ejecutivos que ocupan puestos a largo plazo casi siempre desarrollan menos alternativas para la evaluación al tomar decisiones estratégicas. Los puestos a largo plazo y una base de conocimientos limitada aumentan la capacidad de un ejecutivo para impedir la participación de la junta en las decisiones estratégicas. Sin embargo, es probable que los administradores que ocupan puestos a largo plazo puedan ejercer un control estratégico más eficaz, evitando la necesidad de participación de la junta directiva, debido a que por lo regular, el control estratégico eficaz produce un mejor desempeño.

Las juntas de directores deben desarrollar una relación eficaz con el equipo de alta dirección de la empresa. Los grados de poder relativos que tienen la junta y los miembros del equipo de alta dirección deben analizarse con base en la situación de cada compañía. Por ejemplo, la abundancia de recursos en el ambiente externo de una empresa y la volatilidad de ese ambiente pueden afectar el equilibrio de poder ideal entre las juntas y los equipos de alta dirección. Por medio del desarrollo de relaciones laborales eficaces, las

juntas, los directores ejecutivos y otros miembros de la alta dirección pueden cubrir los intereses de los diversos grupos de interés de la empresa.

D. Características del equipo de trabajo exitoso²¹

Los equipos que se observan en distintas situaciones y que han tenido éxito en diferentes organizaciones comparten seis características: Tienen un **propósito**; han desarrollado un **proceso** para conseguir sus objetivos; mantienen una **comunicación** franca y fluida; han involucrado su **participación** desinteresada; han adquirido un **compromiso** para con las tareas del equipo que difícilmente se logra en el plano del desempeño individual; y desarrollan un sentimiento de **confianza** en el resto de las personas que ayuda a potenciar al resto de los integrantes.

- **Propósito** que informa qué hacer. Aporta: 1.- Dirección. Conocer las metas, entre otras cosas, ayuda a generar confianza entre los miembros; 2.- Identidad. Da al equipo una razón de ser un motivo para mantenerse unidos; 3.- Enfoque. Con un propósito claro, el equipo puede concentrarse en lo que es realmente importante y dirigir sus recursos y capacidades a la consecución de metas concretas.
- **Proceso** que, con acciones, procedimientos u operaciones, ayudan al equipo a lograr sus objetivos. Si está bien definido el equipo podrá: 1.- Cumplir los objetivos que se proponga; 2.- Tomar decisiones; 3.- Planificar y organizar el trabajo; 4.- Establecer normas.
- **Comunicación** que se traduce en un intercambio de ideas y sentimientos de una manera en la que se respeten los aportes. Con ello se

²¹ www.cormuren.cl/documentos/trabajoenequipo.htm. (Accesado en: Marzo 04,2006)

consigue: 1.- El fomento de la cooperación entre todos; 2.- Que se promueva una mejora continua; 3.- La prevención de conflictos.

- **Participación** que significa: 1.- Beneficiarse de las habilidades y talento de todos; 2.- Valorar las diferencias individuales; 3.- Fomentar la contribución de todos, pues ayuda a alcanzar los objetivos y resolver los problemas.

- **Compromiso**, sentimiento que hace que las personas rindan al 110 por ciento de sus capacidades: 1.- Se esfuerzan en colaborar y ayudar a los demás miembros del grupo; 2.- Desarrolla credibilidad en el equipo y en sus objetivos. Ayuda a crear un sentimiento de ser dueños de una situación, solución o emprendimiento; 3.- Contribuye a proporcionar identidad al equipo.

- **Confianza**, que se traduce en saber que cada uno se puede apoyar en el resto de los compañeros del equipo cuando los necesita. También es garantía de que los miembros del equipo cumplirán sus promesas. Permite: 1.- Asumir riesgos; 2.- Probar nuevas ideas; 3.- Tomar mayores iniciativas.

CAPITULO IV: EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

Es común escuchar el término Equipo de Alto Rendimiento o Desempeño para designar a aquello que los expertos definirían solamente como un verdadero equipo. Lo anterior resulta bastante engañoso, ya que un Equipo de Alto Rendimiento está más comprometido, es más poderoso y menos frecuente que un equipo normal.

Jean Lipman-Blumen y Harol J. Leavitt (2000) plantean que el término “equipos de alto rendimiento” no es la denominación de otro nuevo equipo, es decir, cualquier equipo puede convertirse en un equipo de alto desempeño, aunque en la realidad ocurre que muy pocos lo hacen. Un equipo de alto rendimiento es una disposición de ánimo general, una actitud compartida, volcada y comprometida a fondo con su tarea, una actitud que puede extenderse a cualquier tipo de equipo, cualquiera sea su denominación.

Lo anterior quiere decir que cualquier equipo puede convertirse en uno de alto rendimiento si consigue imbuirse de esa disposición de ánimo distintiva, además de tener determinación y dedicación total para alcanzar una meta relevante. Los equipos de alto rendimiento ofrecen a las personas la oportunidad de avanzar voluntariamente más allá de los límites habituales, en un esfuerzo colectivo por lograr algo importante. No ayudan a las personas a satisfacer todas sus necesidades, impulsos y motivaciones, pero ofrecen, sin duda, oportunidades de conseguir esas “experiencias límites” altamente gratificantes.

Fernández y Winter (2003), sostienen que un equipo de alto rendimiento también podría definirse como “aquel equipo que ha alcanzado los objetivos propuestos de una manera excelente en términos de eficacia y de eficiencia”.

Bennis, Warren (2001), por su parte, y ante problemas cada vez más complejos para ser tratados y resueltos por una sola persona o por una única disciplina, dice que lo más efectivo para cualquier organización será convocar a personas con una historia diferente, que puedan ver la cuestión a través de un prisma de mentes complementarias aliadas en el logro de un mismo objetivo. Frente al líder omnipresente, la genialidad de estos equipos está en reunir a gente destacada, fuertes realizadores individuales, en un proyecto compartido con resultados comunes. La segunda fortaleza de estos equipos es el soporte psicológico, los lazos personales y el coraje que fomentan. No sólo desafían el concepto de “gran hombre” sino el mito de “hombre organización”, ese opaco personaje vestido de gris que entregaba su vida al trabajo y se ajustaba a sus mandatos con o sin sentido. Es que los equipos de alto rendimiento, con frecuencia, significan una asociación efectiva de individuos fuertes y excéntricos. ¿Cómo conseguir que esos talentos, individualistas, arrogantes e indudablemente brillantes, trabajen juntos?

La realidad de los grandes grupos que en la historia llevaron adelante proyectos de la más diversa índole, desde el desarrollo de la bomba atómica, hasta el regreso desde el espacio de la misión Apollo 13, han puesto, según Bennis (2001), de manifiesto las características comunes que comparten:

- *En el corazón de los grupos hay un sueño compartido.* Por ejemplo: La convicción de que pueden cambiar el mundo, una obsesión que garantiza la cohesión y energía necesarias.
- *Ante el conflicto, relegan la individualidad en pos del sueño.*
- *Están protegidos de las luchas territoriales.* Amén de cierto desdén frente a controladores y gerentes, siempre algún líder mediador externo los cuida de las luchas territoriales.
- *Tienen un enemigo real o inventado.* Aún en las misiones más nobles, un oponente fuerte ayuda a enfocarse en el objetivo. En los '80, la misión implícita de Apple era “enterrar a IBM”. Un comercial de televisión de la época incluía el slogan “No compre una computadora que no pueda levantar”.
- *No se consideran indispensables, ni creen en ritos sagrados.*
- *Pertenecer a uno de esos equipos tiene su precio.* Un costo personal alto a cambio de la intensidad y la energía que genera.
- *Los equipos de alto rendimiento forman líderes fuertes.* No son jerárquicos, son abiertos e igualitarios; no obstante, incluyen líderes fuertes. Es la paradoja de estos equipos. No hay grandes líderes sin ellos y tampoco equipo de alto rendimiento sin líder.
- *Son producto de una selección meticulosa.* Eso implica no sólo detectar talentos sino percibir la química entre ellos.

A pesar de que algunas de las características presentadas pudiesen ser compartidas por grupos y/o equipos de trabajo (página 88) , convengamos que los equipos de alto rendimientos se diferencian de los anteriores por aquello planteado por Lipman-Blumen y Leavitt (2000), en el sentido de que poseen una disposición de ánimo, a veces, difícil de entender, si no se ha conocido lo realizado por sus integrantes.

Algunas de las preguntas que nacen como consecuencia de este trabajo de investigación son: **¿De dónde nace un equipo de alto rendimiento? ¿De alguna función en particular? ¿Con quién se correlaciona en la estructura organizacional?**

La preferencia actual por las estructuras basadas en equipos supone un intento de vencer algunos problemas que dicen relación con que los trabajadores no experimentan una sensación de pertenencia con sus empresas y por ello se muestran menos identificados con sus trabajos y menos motivados para superarse. Lo anterior conlleva efectos negativos en la productividad y en la rentabilidad de las compañías. Según West (2004), los equipos de trabajo entonces permiten lograr más progresos de los que se puede conseguir por medio del esfuerzo individual, por una parte, y de los sistemas mecánicos o jerárquicos, por otra.

Por otra parte, y como se explicó en el capítulo anterior, existen diferentes clases de equipos de trabajo, algunos dependerán de la naturaleza de sus tareas, otros del tiempo de ejecución de ellas, incluso algunos, del tipo de funcionarios involucrados en ellos. Conforme a lo anterior, sería posible identificar entonces de dónde nacen algunos equipos; lo que es efectivo, sin embargo, en el caso de los equipos de alto rendimiento ello no siempre es posible, como consecuencia de que para crear un equipo de esta naturaleza significa asegurarse de que las personas que se eligen para integrarlo poseen la capacidad necesaria para realizar su trabajo, pero también una formación adecuada para crear una dinámica poderosa de equipo. Entonces, esta necesidad de combinar adecuadamente capacidades y experiencias lleva a que los equipos de alto rendimiento se conformen atendiendo a dichos parámetros, considerando además factores como la diversidad de pensamientos, de género y de cultura.

A favor de lo anterior, West (2004) sostiene que los equipos formados por clones con mentalidades idénticas llevan una vida muy cómoda, pero desde el punto de vista creativo y de eficacia son estáticos. Las diferencias de edad, cultura, de vida, y de experiencias laborales aseguran una gran diversidad de puntos de vista en el trabajo y en la toma de decisiones. Esto se traduce en un trabajo eficiente y en elevados niveles de innovación, en la medida en que se enseña a las personas a dar valor a sus diferencias, en vez de considerarlas como amenazas potenciales por su fuerte individualismo.

Un equipo de alto rendimiento puede nacer en la función de planificación, en la de organización, en la dirección, en la de control o en un proceso de retroalimentación y puede correlacionarse con cualquiera de ellas, pero no es propiedad exclusiva de ninguna de ellas. Del mismo modo, no pueden considerarse asignados a ningún tramo de la estructura organizacional en particular; se podrán ubicar en alguna posición funcional y/o jerárquica, incluso fuera de ella, en forma momentánea, mientras dura su tarea. El verdadero motivador de los equipos de alto rendimiento es el concederles la responsabilidad y la autoridad para que puedan tomar sus propias decisiones sobre la manera más eficaz de realizar el trabajo. Ello conlleva a “dejarlos solitos” con su líder y su tarea.

1. REQUISITOS ESENCIALES PARA CONFORMAR UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO EFECTIVO²²

Un repaso a la literatura reciente sugiere que hay tres requisitos esenciales: Compromiso, Competencia y Objetivo Común. Cada uno de ellos es poco fiable en el sentido de que quizá no sea como se esperaba, y puede que resulte difícil detectar su presencia o ausencia entre los miembros de los que se esperaban que constituya un equipo, sin embargo, están presente en la gran mayoría de los escritos respecto de esta materia.

Compromiso. Los mejores equipos invierten una enorme cantidad de tiempo en definir una finalidad propia. Este trabajo anticipado requiere que todos los participantes se comprometan con objetivos específicos y que luego se hagan responsables de su cumplimiento. En otras palabras, el compromiso se deriva de un sentimiento compartido de propiedad de las metas que el equipo espera conseguir.

¿Cómo puede conocerse cuándo un equipo está realmente comprometido, y que no está hablando por hablar de objetivos poco realistas? Según Anne Donnellon, autora de “Team Talk: The Power of Lenguaje in Team Dynamics”, analizar el lenguaje utilizado por los miembros del equipo puede desvelar si realmente existe, o no, el compromiso. Por ejemplo, cuando los miembros del equipo utilizan la voz pasiva o pronombres de tercera persona para describir lo que están haciendo “hay que conseguir este objetivo”, “se sacará este nuevo producto durante el año” es una señal de alarma ¿utilizan el nosotros? Otro indicio de problemas es el uso de abstracciones para describir a la gente: “la dirección quiere que hagamos esto”. Cuando los miembros del equipo están realmente comprometidos, reflejan este hecho personalizando el lenguaje que utilizan.

²² Jim Billington. 2004.

El compromiso con un equipo tiende a disminuir a medida que aumenta el número de personas en el grupo. Los expertos coinciden en el punto de que los equipos de más de veinte personas raramente obtienen resultados espectaculares.

El compromiso tiende a aumentar con la localización, es decir, cuando los miembros del equipo trabajan en la misma zona geográfica, aunque muchos autores tienden a manifestarse en desacuerdo sobre la importancia de este elemento.

En “Teams and technology: Fulfilling the promise of the new Organization”, Don Mankin, Susan G. Cohen y Tora K. Bikson describen de qué forma la tecnología de la información puede realizar el trabajo colaborativo sin la proximidad geográfica. No obstante, casi todos los ejemplos de equipos altamente rentables citados por los expertos se refieren a grupos formados por miembros situados en la misma zona geográfica, al menos en algún momento de su historia. Las videoconferencias y los programas de software no sustituyen el compromiso procedente del contacto humano, incluso algunas experiencias demuestran que los malentendidos se multiplican cuando los miembros del equipo no pueden hablar en persona.

Otra forma en que los equipos crean compromiso es atribuyendo recompensas basadas en el esfuerzo colectivo del equipo, no en el rendimiento individual. Algunos autores sostienen que nada acaba tanto con el compromiso del equipo como que el jefe se atribuya todo el mérito y sea recompensado por los logros de su equipo.

Competencia. ¿Qué puede hacer cada miembro del equipo? Normalmente, las competencias esenciales de sus miembros, obviadas a la hora de crear

un equipo, son un determinante crítico de la efectividad que puede alcanzar el mismo. Muchas empresas cometen el error de basar la pertenencia a un equipo no en habilidades, sino en títulos formales o en la posición que una persona ocupa en la organización.

Según Billington (2005), existen tres conjuntos de habilidades que hay que buscar a la hora de designar un equipo. El primero es la competencia técnica. ¿Puede la persona asignada a marketing entender realmente a los clientes y ayudar a diseñar nuevas formas de llegar hasta ellos? El segundo es la capacidad para resolver problemas. ¿Puede ir más allá de sus obligaciones habituales y ayudar a dar sentido a una serie de hechos confusos y complicados? El tercero es la habilidad interpersonal. ¿Puede comunicar sus puntos de vista, a partir de su formación técnica, a los miembros de otros departamentos y contribuir a la realización de un esfuerzo conjunto? Estos tres conjuntos de habilidades, agrupados, constituyen la competencia colectiva que logrará que el equipo funcione.

“Ser siempre amable” no está en la lista. Uno de los mitos sobre los equipos efectivos es que se caracterizan por el amiguismo. Muchos equipos efectivos parecen más un campo de batalla. Los diseñadores muy competentes se encuentran con comerciales muy competentes. Los equipos con miembros muy competentes tienen conflictos como, por ejemplo, darle un precio a la sinergia y elegir la mejor idea. El Proyecto Manhattan, encargado de desarrollar la bomba atómica, contó con muchos más médicos que diseñadores de equipos, y hubo muchas disputas en lo que probablemente fue el mayor proyecto colaborativo de la historia. Pero el resultado de una gran competencia individual trabajando por un objetivo común fue la culminación de ese objetivo. Todos los expertos coinciden en que, bien gestionada, la competencia funcional de los individuos con mucha

experiencia, aunque en distintas disciplinas puede sumarse al éxito multifuncional.

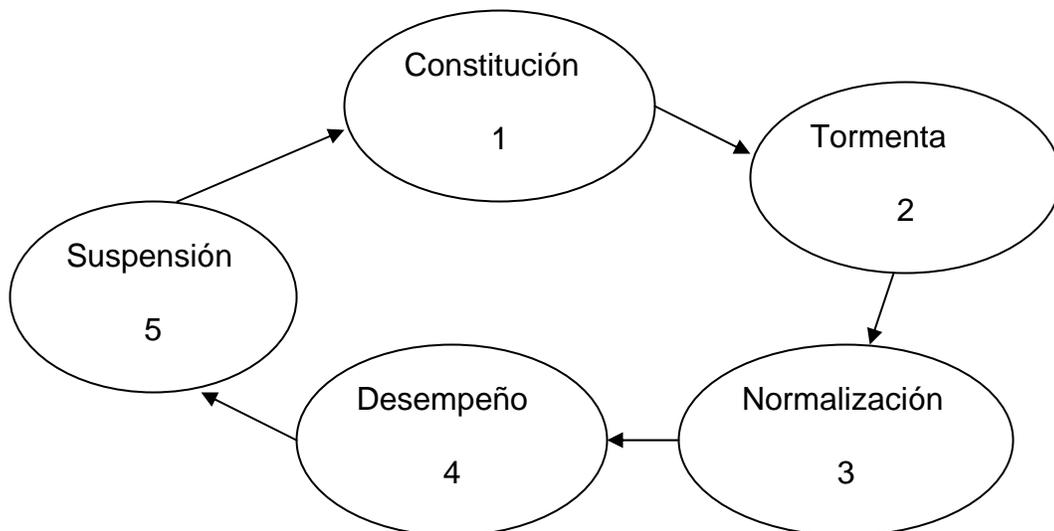
Objetivo común. El objetivo de un equipo es diferente de la misión de la empresa y de la suma de los objetivos individuales. La dirección procedente del cuerpo directivo puede ayudar a un equipo a empezar determinando ampliamente lo que la compañía quiere del mismo. Los mejores grupos invierten enormes cantidades de tiempo y esfuerzo en explorar, definir y aceptar una finalidad que les pertenezca tanto individual como colectivamente. Esta finalidad tiene que ser factible, mensurable y, requerir cantidades de trabajo equivalentes de todos los miembros del equipo.

Una meta global que se haya trabajado, definido y aceptado ampliamente, puede desatar la creatividad de los miembros del equipo para experimentar con nuevos métodos para alcanzar esa meta. A medida que las condiciones del mercado o las necesidades del cliente cambian también pueden variar las tácticas del equipo. La paradoja es que el fin tiene que entenderse perfectamente, antes de que los medios puedan adaptarse. Crear un equipo para conseguir “seriedad, espontaneidad y sorpresa” sólo puede funcionar cuando todo el mundo entiende perfectamente y acepta el objetivo. En los primeros días de Apple Computer, la colaboración entre Jobs y Wozniak tenía como meta diseñar y construir ordenadores personales asequibles. Esta consistencia de finalidad sostuvo todas las repeticiones que hubo que asumir para diseñar los detalles específicos de un ordenador “para el resto de nosotros”.

Katzenbach y Smith (2004) ofrecen otro ejemplo del poder de un objetivo compartido en la experiencia del equipo Burlington Northern Intermodal. Con la liberalización de la industria ferroviaria a principios de 1980, varios directivos de la Burlington Northern vieron una oportunidad emergente para el transporte combinando camiones y trenes para optimizar la eficiencia. Cuando se formó el equipo, Burlington Intermodal, sin embargo, los miembros del equipo no tenían ninguna referencia sobre el concepto de este nuevo negocio. Los operadores de trenes y camiones desconfiaban unos de otros, ya que habían competido directamente en el viejo entorno regulado. Lo que unió a este equipo de siete personas fue la convicción de que podían conseguir grandes eficiencias con este tipo de transporte. Al final de la década, Burlington Northern se había situado en una posición de liderazgo en un sector que movía billones de dólares. En el proceso se pudo redefinir una industria. Los medios cambiaron repetidamente, pero no la meta. Un miembro del mismo dijo: “La palabra clave para este equipo era compartir. Lo compartíamos todo. Y lo más importante que compartimos fue un objetivo y una estrategia que habíamos desarrollado conjuntamente. Era nuestro punto de referencia diario. ¿Estábamos haciendo las cosas respaldando nuestro plan?”. Compromiso, competencia y una meta común no es todo lo que hace falta para que un equipo sea efectivo. Pero es fundamental para empezar.

2. ETAPAS EN EL DESARROLLO DE UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO²³

Antes de que un equipo pueda desempeñar su tarea, se ha de llevar a cabo una labor de planificación y organización, de tal modo que todos los integrantes comprendan sus roles y cómo pueden contribuir al logro de los objetivos del equipo. Los científicos del comportamiento reconocen cinco fases distintas en el desarrollo de un equipo: constitución, tormenta, normalización, desempeño y suspensión. Estas etapas se producen en secuencia y rápidamente si los equipos se encuentran bajo fuertes presiones de tiempo.



Constitución. En esta etapa se reúne a los miembros del equipo para que juntos entablen amistad y discutan sus expectativas. Se establecen las reglas básicas de trabajo: ¿Cuál es el propósito del equipo? ¿Con qué

²³ Gómez-Mejía Luís R. y David B. Balkin. 2003.

frecuencia se reunirán? ¿Tendrán todos los integrantes derecho a voz y a voto?

Es importante para los integrantes del grupo encontrarse unos con otros y comenzar a desarrollar lazos sociales durante la etapa de formación. Los líderes de equipo pueden organizar actividades sociales que animen a los miembros a interactuar, construir relaciones y discutir sus expectativas como grupo.

Tormenta. En esta etapa, los miembros expresan sus diferencias acerca de los objetivos y procedimientos del equipo. Las diferencias podrían tener que ver con las prioridades en las metas, la asignación de los recursos del equipo, los procedimientos de trabajos equitativos, las expectativas de roles o con la selección del líder del equipo. Son cuestiones importantes, y todos los integrantes deben estar satisfechos con las decisiones alcanzadas antes de que el equipo desempeñe su tarea.

El conflicto es considerado como algo normal en el desarrollo de un equipo, por lo que debería ser tratado de forma abierta más que proceder a su eliminación. Durante la etapa de tormenta se forman con frecuencia coaliciones, y estos subgrupos podrían competir por el dominio a la hora de fijar la agenda del equipo. Los líderes de los equipos pueden jugar un rol importante desactivando los aspectos negativos del conflicto, sacando partido de la energía creativa que se puede generar con el mismo, con el fin de alcanzar armonía y cohesión.

Normalización. Se caracteriza por la resolución de los conflictos y por el acuerdo de los objetivos y valores del equipo. Los miembros del equipo comprenden sus roles y establecen relaciones más cercanas, intensificando la cohesión e interdependencia entre ellos. En este punto, los integrantes

comienzan a desarrollar una identidad de equipo, más que considerarse como un grupo de individuos. El equipo llega a un acuerdo acerca de cómo tratar y sancionar a los miembros que no cumplan reglas y procedimientos importantes del equipo.

Desempeño. Esta etapa se caracteriza por un interés en la realización de las tareas delegadas al equipo. Los miembros del equipo cooperan para aprovechar las sinergias que se producen entre individuos con habilidades complementarias. Cuando las situaciones cambian y surgen nuevas tareas y prioridades, el equipo ajusta sus tácticas. Cuando un equipo recibe una retroalimentación crítica, tiene la flexibilidad para aprender de los errores y realizar mejoras.

La etapa de desempeño en el desarrollo de un equipo puede ser vista como el resultado alcanzado por la inversión en tiempo y esfuerzo de los integrantes del equipo. Forzar a un equipo a pasar a la etapa de desempeño antes de que tenga su “casa en orden” (saltándose alguna de las etapas o dedicándole demasiado poco tiempo a las etapas previas) conducirá probablemente a un mal funcionamiento del equipo, el que imposibilitará el logro de las expectativas de rendimiento.

Suspensión. Los equipos que se diseñan para ser disueltos alcanzan la etapa de suspensión cuando el equipo ha completado o finalizado su trabajo. Los miembros del equipo están satisfechos por el cumplimiento de los objetivos. En esta etapa los miembros del equipo podrían estar satisfechos por el cumplimiento de los objetivos del equipo, pero se encuentran a la vez expectantes sobre las posibles nuevas asignaciones de trabajo, así como por la separación de los amigos que han hecho en el equipo.

Aunque no es común, es probable que, dados los resultados anteriores, un equipo que haya concluido su tarea y cumplida su etapa de suspensión, pueda ser llamado nuevamente a “alistarse” para una nueva misión.

3. PREPARANDO UN EQUIPO DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO

Muchos autores reconocen que si bien no existe una receta que asegure una buena preparación de la actuación de un equipo, se han observado una serie de enfoques compartidos por muchos equipos de éxito, los que Katzenbach y Smitih (2004) clasifican en:

Establecer criterios exigentes de urgencia y dirección. Todos los miembros de un equipo necesitan creer que hay un propósito urgente y válido y conocer cuáles son las expectativas. De hecho, cuanto más urgente y significativa sea la motivación, más posibilidades hay de que el equipo actúe según su potencial, como sucedió en el caso de un equipo de servicio al cliente que sabía que un mayor crecimiento de toda la empresa sería imposible si no había grandes mejoras en el área de su proyecto. Los equipos trabajan mejor en un contexto potente y esa es la razón por la que las empresas que tienen una fuente ética de actuación, generalmente forman equipos con facilidad.

Seleccionar a los miembros por sus habilidades, potencial e inteligencia emocional. Ningún equipo triunfa sin todas las habilidades necesarias para cumplir con su propósito y alcanzar sus objetivos y, sin embargo, la mayoría de equipos averiguan qué habilidades necesitarán después de estar formados. El directivo inteligente elegirá personas tanto por sus habilidades actuales como por el potencial de mejorar las que tiene y aprender otras nuevas, antes de la conformación del mismo. Del mismo modo, es

fundamental atender a la capacidad de los nominados o elegidos para adaptarse a los diferentes estados emocionales que se vivirán dentro y fuera del grupo.

Prestar una atención especial a las primeras reuniones y acciones. Las primeras impresiones siempre significan mucho. Cuando un equipo potencial se reúne por primera vez, todo el mundo vigila las señales que hacen los demás para confirmar, suspender o rechazar supuestos y preocupaciones. Prestan una atención especial a quien detenta la autoridad: el líder de equipo o cualquier directivo que forme, supervise o de algún otro modo influya sobre el equipo. Y como siempre, lo que esos líderes hacen es más importante que lo que dicen. Si un alto directivo se va de la primera reunión del equipo diez minutos después de haber empezado para atender una llamada telefónica y no vuelve a entrar, la gente entiende el mensaje.

Establecer algunas claras reglas de comportamiento. Todos los equipos eficaces establecen reglas de conducta desde el principio que les ayuden en su propósito y sus objetivos de actuación. Las primeras reglas más importantes tienen que ver con la asistencia (por ejemplo: “no habrá interrupciones para atender llamadas telefónicas”), las discusiones (“nada de vacas sagradas”), la confidencialidad (“lo único que puede salir de esta sala es lo que hayamos acordado”), el enfoque analítico (“los hechos son amigos”), la orientación tipo producto final (“todo el mundo recibe una tarea y la cumple”), la confrontación constructiva (“nada de señalar con el dedo”) y el aspecto a menudo más importante, las contribuciones (“todo el mundo trabaja de verdad”).

Establecer algunas tareas y metas de realización inmediata. Los equipos eficaces marcan progresos con hechos realizados. Ésos se pueden poner en marcha estableciendo inmediatamente unos objetivos ambiciosos que se

pueden alcanzar con rapidez. No existe un equipo de verdad sin resultados, así que cuanto antes se logren, antes se compenetrará el equipo.

Motivar al grupo con regularidad mediante nuevos datos e información fresca. La nueva o mejorada información obliga a un equipo a redefinir y enriquecer su comprensión del reto de actuación planteado, ayudándole así a conformar un propósito, fijar objetivos más claros y mejorar su enfoque común. Un equipo encargado de mejorar la calidad en una fábrica sabía que el costo de la baja calidad era elevado, pero hasta que sus miembros no investigaron los distintos tipos de defectos y les pusieron un precio a cada uno, no supo por dónde seguir. Por el contrario, los equipos se equivocan cuando suponen que toda la información que necesitan existe en la experiencia colectiva y en el conocimiento de sus miembros.

Pasar mucho tiempo junto. El sentido común nos dice que los miembros de un equipo deben pasar mucho tiempo juntos, tanto el programado como el eventual, sobre todo al principio. De hecho, una visión creativa y una buena relación personal requiere interacciones imprevistas y casuales, tanto para analizar hojas de cálculo y entrevistar clientes. Los ocupados directivos y ejecutivos, muchas veces minimizan intencionalmente el tiempo que pasan juntos. Los equipos de éxito que se observan en cambio, se toman todo el tiempo para aprender a ser un buen equipo. No siempre hace falta que ese tiempo se materialice en cercanía física, ya que las comunicaciones electrónicas, telefónicas y por fax también se pueden considerar como tiempo pasado en la compañía.

Explotar la fuerza del *feedback*, el reconocimiento y la recompensa y el refuerzo positivo. El refuerzo positivo funciona tan bien en el contexto de un equipo como en cualquier otro. La entrega de estímulos ayuda a establecer nuevos comportamientos que son fundamentales para la

actuación del equipo. Si las personas del grupo, por ejemplo, están alerta ante los esfuerzos de un compañero tímido para hablar y contribuir, pueden aportar el refuerzo positivo honesto que estimula las contribuciones permanentes. Hay muchas formas de reconocer y recompensar la actuación de un equipo más allá de la retribución directa, desde la charla de un alto directivo comentando directamente con el equipo la urgencia de su misión, hasta la concesión de premios para reconocer las contribuciones. Pero en última instancia, la recompensa más apreciada de un equipo será la satisfacción compartida por su propia actuación.

A. Construcción de la inteligencia emocional dentro de un equipo de alto rendimiento²⁴

El mundo empresarial ya sabe que para ser eficaz en el puesto de trabajo, una persona necesita una alta inteligencia emocional. Lo que no asumen con igual certeza es que los equipos también la necesitan.

Hablar de un grupo de alta inteligencia emocional parecería ser una sencilla cuestión de referirse a un grupo de personas emocionalmente inteligentes, pero no es así. Para que un equipo tenga una alta inteligencia emocional, necesita crear normas que establezcan una confianza mutua entre sus miembros, un sentimiento de identidad de grupo y también de eficacia de grupo. Estas tres condiciones son esenciales para la eficacia de un equipo porque constituyen la base de la verdadera cooperación y colaboración.

La Inteligencia emocional de grupo no es una cuestión de tratar con un mal necesario, o sea, atrapar las emociones en cuanto aparecen y suprimirlas rápidamente. Se trata de sacar las emociones a la superficie

²⁴ Harvard Business Review. Equipos que Triunfan. 2004

deliberadamente y comprender cómo afectan al trabajo del equipo. La inteligencia emocional de grupo consiste en explorar, aceptar y finalmente apoyarse en las emociones que se encuentran en el núcleo de los equipos.

Tres niveles de interacción emocional

Urch y Wolf (2004) sostienen que un equipo formado por miembros emocionalmente inteligentes no forma necesariamente un grupo emocionalmente inteligente. Un equipo, como cualquier grupo social, tiene su propio carácter, o sea, que para crear una espiral ascendente y autorreforzada de confianza, identidad y eficacia de grupo hace falta algo más que contar con algunas personas que demuestran un comportamiento emocionalmente inteligente. Requiere una atmósfera de equipo en la que las normas creen capacidad emocional (la capacidad de responder de forma constructiva a situaciones incómodas emocionalmente) e influyan sobre las emociones de forma constructiva.

La inteligencia emocional de equipo es más complicada que la individual porque los equipos interactúan a más niveles. Para comprender las diferencias, es necesario atender al concepto de inteligencia emocional individual según la definición de Daniel Goleman. En su libro titulado "Inteligencia Emocional", Goleman explica las principales características de alguien que tiene una alta inteligencia emocional: es una persona consciente de sus emociones y capaz de regularlas, y esta conciencia y esta regularización se dirigen ambas hacia adentro, hacia uno mismo, y hacia fuera, hacia los demás. La capacidad personal, en palabras de Goleman, proviene de tener conciencia de las emociones propias y de regularlas. La capacidad social es la conciencia y regulación de las emociones de los demás.

Pero, según Urch y Wolf (2004), un grupo debe prestar atención a otro nivel más de conciencia y regulación. Tiene que atender a las emociones de sus miembros, las emociones o estados anímicos del propio grupo y a las emociones de otros grupos o personas que están fuera de sus fronteras:

Trabajar con las emociones individuales. Cuando un miembro no está en la misma sintonía de onda que los demás, el equipo necesita ser emocionalmente inteligente adelante de esa persona. Muchos equipos consiguen una alta inteligencia emocional redoblando esfuerzos para considerar las cuestiones desde la perspectiva de un determinado miembro. Pensemos en una situación en la que un equipo de cuatro miembros debe tomar una decisión; tres están a favor de una dirección y un cuarto prefiere otra distinta. A efectos de rapidez, la mayoría de equipos optaría directamente por lo que votara la mayoría, pero un grupo emocionalmente más inteligente se tomaría primero el tiempo para considerar la objeción. También preguntaría si todos los miembros respaldaban completamente la decisión, aunque pareciera haber consenso, además de hacer una pregunta como: ¿Queda alguna perspectiva que no hayamos considerado o discutido completamente?

Regular las emociones individuales. La comprensión interpersonal y la adopción de perspectivas son dos formas que tienen los grupos para ser más conscientes de los puntos de vista y sentimientos de sus miembros. Pero tan importante como esa conciencia es la capacidad de regular esas emociones, de tener un impacto positivo sobre cómo se expresan o incluso de cómo se sienten individualmente los miembros del equipo. No se trata de imponer el pensamiento en grupo o alguna otra forma de manipulación, porque está claro que el objetivo debe ser equilibrar la cohesión del equipo con la individualidad de sus miembros. Simplemente se trata de reconocer que las personas obtienen sus pautas emocionales de quienes las rodean.

Para Urch y Wolf (2004), la forma más constructiva de regular las emociones de los miembros de un equipo es establecer normas para el grupo en cuanto a confrontaciones y cuidados.

Puede parecer ilógico sugerir que un grupo emocionalmente inteligente deba entrar en confrontaciones, pero no lo es. Inevitablemente, algún miembro del equipo tomará una actitud que se pase de la raya y el equipo debe sentirse libre para señalar la falta.

La comprensión interpersonal, la adopción de perspectivas, la confrontación y la actitud de interés y preocupación son normas que establecen confianza y crean una sensación de identidad de grupo entre sus miembros. Todas estas normas se pueden establecer en equipos donde no surjan naturalmente. Es probable que alguien se pregunte si realmente vale la pena hacer todo ese esfuerzo. ¿Tiene sentido dedicar tiempo a crear normas que se adapten a algunas personalidades muy exigentes? Muchos sostienen que sí. Los equipos están en la misma base de una empresa y no funcionan con eficacia sin confianza mutua y un compromiso común con los objetivos.

Trabajar con las emociones del grupo. Algunos equipos sufren porque no son conscientes de las emociones del grupo. Algunos autores, como Ursch y Wolf (2004) , han descubierto que contar con normas de autoconciencia de grupo (estados emocionales, puntos fuertes y débiles, modos de interacción procesos para realizar las tareas) es una parte fundamental de la inteligencia emocional de grupo que facilita la eficacia del mismo. Los equipos la consiguen a través de la autoevaluación y solicitando feedback a los demás.

Los equipos emocionalmente competentes no usan orejeras; tienen la capacidad emocional de enfrentarse a informaciones potencialmente difíciles

y buscan de forma activa opiniones externas sobre los procesos que siguen, los progresos que hacen y su rendimiento en general. Para algunos equipos, el feedback puede provenir directamente de los clientes. Otros recurren a empleados dentro de la misma empresa, a proveedores a o colegas profesionales. Por ejemplo, un grupo de diseñadores de una empresa expone de forma rutinaria los trabajos que está haciendo en las paredes de todo su edificio corporativo, con invitaciones a que se hagan comentarios y críticas.

Regular las emociones del grupo. Muchos equipos hacen el esfuerzo consciente de crear espíritu de cuerpo. Las reuniones, ya sean puramente sociales o eventos deportivos, son métodos corrientes para crear una sensación de entusiasmo colectivo. Aunque la idea de un ejercicio destinado a crear espíritu de equipo no esté directamente relacionada con el trabajo que hace el grupo, los beneficios son muy destacados: los equipos parten con una capacidad emocional más alta, y por tanto, una mayor habilidad para responder a los retos emocionales.

Los equipos más eficaces estudiados por los mismos Ursch y Wolf (2004) han ido más allá de la ocasional salida al campo. Han establecido normas que refuerzan su habilidad para responder adecuadamente a la clase de retos emocionales que diariamente se les presentan. Esas normas logran tres cosas principales: crean recursos para trabajar con las emociones, fomentan un entorno afirmativo y estimulan la solución preactiva de problemas.

Tal vez la forma más obvia de crear capacidad emocional regulando las emociones del grupo es simplemente crear un entorno afirmativo. Todo el mundo valora un equipo que, ante un reto, reacciona con una actitud de “lo podemos hacer”. Es cuestión de contar con las normas adecuadas, en este

caso, normas que favorecen el optimismo e imágenes e interpretaciones positivas por encima de las negativas.

Trabajar con emociones fuera del grupo. El último tipo de inteligencia emocional que cualquier equipo de alto rendimiento debería tener, según Urch y Wolf (2004) es el de relaciones que cruzan límites y entran en otros campos o funciones. Del mismo modo que cada persona debe tener en cuenta sus propias emociones y las de los demás, los grupos también deben tener presentes las situaciones emocionales internas y externas.

Algunos equipos han desarrollado normas que resultan especialmente útiles para hacerles conscientes del contexto más amplio de toda la empresa. Una práctica es que varios miembros de un equipo actúen como nexo con otros grupos. Muchos equipos están formados por miembros que provienen de diferentes partes de una empresa, por lo que una perspectiva de interrelaciones es simplemente natural. Otros necesitan trabajar un poco más.

En ocasiones, un equipo tiene que ser particularmente consciente de las necesidades y los sentimientos de otro grupo dentro de la empresa, esto por cuanto un grupo por sí mismo sólo podría llegar, en algunas ocasiones, hasta cierto punto. No es raro entonces ver en algunas organizaciones cómo los líderes de los equipos se reúnen por la mañana para conocer las necesidades, recursos y programaciones de todos los equipos. Si un grupo está adelantado y otro atrasado, reasignan los recursos. Los miembros del equipo adelantado ayudan a los del equipo atrasado con una amabilidad comprensiva de su situación y una empatía que construye la relación. En muchos casos de equipos exitosos, éstos no sólo son conscientes de las necesidades y perspectivas de otros, sino que también son capaces de influir en ellas. Esta capacidad para regular las emociones de otros grupos y

funciones es la versión de las habilidades sociales tan fundamentales para la inteligencia emocional individual. Implica desarrollar relaciones externas y ganarse la confianza de los de afuera, adoptando un papel de embajador, en lugar de aislacionista.

Un modelo de la inteligencia emocional de equipo

Hemos visto anteriormente la necesidad que tienen los equipos de aprender a canalizar las emociones eficazmente en los tres niveles de interacción humana importantes para ellos: del equipo con sus miembros individuales, del equipo consigo mismo y del equipo con las entidades externas. Es corriente que los grupos que tienen miembros emocionalmente inteligentes dispongan de normas en estos tres niveles de relaciones.

Primero, los equipos, en general, son muy conscientes de las emociones de los miembros individuales de los equipos y son adeptos de su regulación. También se enfrentan unos a otros cuando se rompen las normas, o si alguien pretende salirse de la línea, la norma es decírselo inmediatamente.

Regular la emoción de un grupo, a menudo quiere decir proporcionar salidas al estrés; creer, dentro de cualquier organización, que jugar y divertirse es recomendado más allá de lo que pudieran pensar unos pocos. Otro mecanismo es fomentar la expresión de las emociones, permitiéndose que las personas, por ejemplo, se pongan de pie y griten para expresar su alegría o su enfado.

No todas las empresas dependen tanto de los equipos y su inteligencia emocional como otras, pero ahora más que nunca vemos organizaciones que intentan integrar equipos a su toma de decisiones y tareas que, en otro momento, habrían sido trabajo de personas individuales. Lamentablemente,

también vemos que descubren que un equipo lo tiene todo a favor, las personas más brillantes y cualificadas, acceso a recursos, una misión clara y, sin embargo, siguen fracasando por no tener inteligencia emocional de grupo.

Cuando hablamos de interactuar, indudablemente que debemos referirnos al tema de las normas de convivencia y/o de acción. Urch y Wolf (2004) aseguran que las normas que crean confianza, identidad de grupo y eficacia de grupo son la clave para que los equipos encajen. Permiten que un equipo con muchas habilidades y recursos utilice todo su potencial y que un equipo con retos importantes consiga sorprendentes victorias. Dichos autores sostienen que estas normas pueden provenir de cinco fuentes básicas: 1) líderes formales de equipo: aquellos que ayudan a ver al grupo la importancia de las emociones para su eficacia general; 2) líderes informales de equipo: aquellos que realzan la inteligencia emocional de forma más sutil aunque a menudo igual de potente. Es cuando cualquiera puede plantear un caso simplemente expresándolo en voz alta, si parece que el grupo ignora una perspectiva importante, o cumpliendo con su parte para crear un entorno afirmativo. 3) seguidores valientes: aquellos integrantes del grupo que con una elevada inteligencia emocional captan el cuándo y dónde deben emerger como luz para los demás. 4) formación: Los cursos de formación también pueden ser muy útiles para aumentar la conciencia emocional y mostrar a las personas cómo regular las emociones. 5) cultura general de la empresa: un equipo puede verse influido por una cultura empresarial más amplia que reconoce y celebra la emoción de las personas.

Es lo que ocurre en una serie de empresas exitosas de estos tiempos que crean el mayor valor de la nueva economía. Lamentablemente, es la pieza del rompecabezas más difícil de colocar en empresas que todavía no la tienen. En las empresas con viejas historias de empleados que dejan sus

emociones en la puerta, los cambios ocurrirán, si es que ocurren, a partir de la formación de equipos.

En una época de trabajo en equipo, es esencial descubrir qué es lo que hace que los equipos funcionen. Las investigaciones están demostrando que, al igual que las personas individuales, los equipos más eficaces son emocionalmente inteligentes, y que cualquier equipo puede alcanzar la inteligencia, siempre y cuando haga suyas aquellas normas que le permitirán aumentar su inteligencia emocional. Trabajando para establecer normas para la conciencia emocional y la regulación en todos los niveles de interacción, los equipos pueden construir la base sólida de confianza, identidad de grupo y eficacia de grupo que necesitan para una verdadera cooperación y colaboración, y al mismo tiempo, para tener un alto rendimiento general.

B. Creando un equipo de aprendizaje dentro de un equipo de alto rendimiento

Edmonton, Bohmer y Pisano (2004), afirman que el reto de la gestión de equipos no es simplemente ejecutar con eficiencia los procesos existentes, sino implantar nuevos procesos conforme sea la evolución de su trabajo. Al respecto, sostienen dichos autores que, está absolutamente demostrado que unos equipos aprenden con mayor rapidez que otros; asunto que se da como consecuencia de encontrar líderes que dirigen activamente los esfuerzos de aprendizaje permanente dentro de sus equipos. Esto de que los equipos aprenden con mayor celeridad si claramente están dirigidos a aprender, significa un reto para muchas áreas de las empresas. Los líderes de equipos empresariales tienden a ser elegidos más por su experiencia técnica que por sus habilidades directivas. Quienes lideran equipos necesitan transformarse

en adeptos en crear entornos de aprendizaje y la alta dirección debe mirar más allá de la capacitación técnica e identificar a aquellos líderes que puedan motivar y dirigir equipos de especialidades dispares.

El éxito del aprendizaje dependerá de la forma en que se formen los equipos y de cómo se aprovecharán sus experiencias individuales, en otras palabras, dependerá del diseño y la gestión de los equipos. Según Edmonton, Bohmer y Pisano (2004), en general, los equipos que aprenden con mayor rapidez poseen tres características comunes esenciales: 1) están diseñados para aprender; 2) sus líderes enmarcan el reto de tal forma que los miembros del equipo están muy motivados para aprender, y 3) el comportamiento de los líderes crea un entorno de seguridad psicológica que fomenta la comunicación y la innovación.

Diseñar un equipo para aprender. Quienes lideran equipos, a menudo disponen de un considerable poder de decisión para determinar la combinación de habilidades y áreas de experiencia del grupo a través de la elección de sus miembros. Es importante al momento de seleccionar a los integrantes de un equipo, junto con la capacitación y la habilidad para trabajar con otros, considerar la disposición de las personas para hacer frente a situaciones nuevas y ambiguas y la confianza para aportar sugerencias a miembros del equipo con un estatus superior.

Otro aspecto importante del diseño del equipo es el grado en el que se permitirán las sustituciones, esto, considerando que no siempre los equipos podrán lograr los rendimientos planificados, aún cuando en el proceso de selección se haya procurado incluir a los mejores capacitados y a los más habilidosos. A veces son necesarias las sustituciones para alcanzar los mejores rendimientos en un equipo y no hay que dudar en proceder.

Enmarcar el reto. Algunos líderes tienen la habilidad de presentar aspectos organizativos o técnicos no como una nueva tendencia o una nueva tecnología, sino que como un reto organizacional, llamando a crear nuevas formas de trabajar juntos, por encima de la adquisición de nuevas habilidades individuales, de manera de lograr la contribución de todos los miembros de equipo. Lo anterior logra entre las personas el entusiasmo por ser parte de algo nuevo.

Crear un entorno de seguridad psicológica. Los equipos, incluso más que las personas individuales, aprenden probando y equivocándose. Debido a las muchas interacciones entre los miembros, a los equipos les resulta muy difícil realizar las tareas con eficiencia la primera vez, aunque cuenten con programas bien diseñados de formación y mucha preparación individual.

Cuando las personas aprenden individualmente, el proceso de probar y equivocarse se realiza en privado, pero en un equipo, las personas corren el riesgo de aparecer ignorantes o incompetentes cuando sugieren o prueban algo nuevo. Esto es especialmente cierto en el caso de la implantación tecnológica, dado que las nuevas tecnologías a menudo convierten en irrelevantes muchas de las habilidades de los actuales expertos. Es necesario neutralizar el miedo al bochorno para lograr una comunicación adecuada entre los miembros de un equipo. Los equipos cuyos miembros se sienten cómodos haciendo sugerencias, probando cosas que tal vez no funcionarán, señalando problemas potenciales y admitiendo errores, tienen más facilidad para aprender nuevos procedimientos o tendencias. Por el contrario, cuando las personas se sienten incómodas actuando de esta forma, el proceso de aprendizaje queda retenido.

Los mismos Edmonton, Bohmer y Pisano (2004), al tratar de explicar un poco más aquello de equipo, esfuerzos y entorno de aprendizaje, aconsejan a los líderes de estos equipo a estar preparados para asumir que una parte importante del trabajo al interior de éstos podría, de acuerdo a las complejidades de las tareas u objetivos, estar orientado a: Dirigir para aprender y por ende, a convertirse en líderes del aprendizaje.

Dirigir para aprender. Los equipos empresariales que utilizan nuevas técnicas o tecnologías por primera vez deben enfrentarse a una curva de aprendizaje, y ese aprendizaje no sólo es técnico; También es organizativo y los equipos se enfrentan a problemas referidos a cuestiones de status y patrones profundamente arraigados de comunicación y comportamiento. Los equipos necesitan tiempo para aprender cómo deben tomar las decisiones, quién debe hablar con quién y cuándo. Hace falta incluso más tiempo si las personas no se sienten cómodas diciendo lo que piensan. Para que estos equipos tengan éxito, los expertos, o profesionales a cargo, deben transformarse en líderes que sepan dirigir equipos de tal forma que se conviertan en unidades de aprendizaje.

La importancia de las acciones de un líder sugiere que los directivos responsables de elegir a los líderes de los equipos necesitan reconsiderar sus propios enfoques. Por ejemplo, si un directivo considera que el desafío de un equipo es puramente técnico, es probable que nombre a un líder basándose exclusivamente en su capacidad técnica. En muchos casos el resultado será un desastre; son reconocidos los tecnócratas superestrellas sin ninguna habilidad interpersonal. Pero claramente existe el peligro de irse al otro extremo. Si el líder de un equipo es un técnico incompetente, no sólo es probable que tome malas decisiones sino que tampoco tenga la

credibilidad necesaria para motivar a un equipo. Por eso se sostiene que los altos directivos necesitan mirar más allá de la mera capacidad técnica e identificar líderes que sepan motivar y gestionar equipos de especialistas dispares, de modo que puedan aprender las habilidades y rutinas que hacen falta para tener éxito.

Convertirse en un líder del aprendizaje. Crear un entorno conducente al aprendizaje de equipo no es difícil, pero sí requiere que el líder del equipo actúe con rapidez. Los psicólogos sociales han demostrado que las personas observan a sus supervisores cuidadosamente buscando pautas que les indiquen cómo se han de comportar. Estas impresiones se forman al principio de la vida de un grupo o proyecto. Para establecer el tono adecuado, los líderes de equipos, según Edmondson, Bohmer y Pisano (2004) deben:

Ser accesibles. Para que quede claro que las opiniones de los demás son bienvenidas y valoradas, el líder tiene que estar disponible siempre. Cinco minutos para quien los quiera y nunca hacer que alguien luego de la visita se sienta estúpido.

Pedir aportaciones. Una atmósfera de informaciones compartidas se puede reforzar con la solicitud hecha por el líder del equipo para que los miembros aporten contribuciones.

Servir como modelo de falibilidad. Los líderes de equipo pueden fomentar aún más un entorno de aprendizaje admitiendo sus errores ante el equipo. Ello será señal para otros integrantes del equipo de que los errores y preocupaciones se pueden discutir sin temor a ser reprendidos.

C. Disciplina en los Equipos de Alto Rendimiento²⁵

Si un equipo no logra establecer metas de desempeño específicas o si esas metas no se relacionan directamente con el propósito general del equipo, sus miembros se confundirán, se separarán y volverán a un desempeño mediocre. En cambio, cuando los propósitos y las metas se refuerzan mutuamente y se combinan con el compromiso del equipo, se convierten en un poderoso motor de desempeño.

Transformar las directrices amplias en metas de desempeño específicas y cuantificables es el paso inicial más seguro para un equipo que intenta configurar un propósito significativo para sus miembros.

Metas de desempeño claras ayudan a un equipo a hacer un seguimiento del avance y a responsabilizarse; mientras más amplias e incluso más nobles, las aspiraciones en el propósito de un equipo proveen una energía emocional y con sentido.

Los equipos eficaces desarrollan un fuerte compromiso con un enfoque común; esto es, con la forma en la que trabajarán en conjunto para cumplir con su propósito. Los equipos deben acordar quién realizará determinados trabajos, cómo se establecerán y se adherirá a los cronogramas, cómo se ganará la membresía permanente en el equipo, y cómo el equipo adoptará o modificará sus decisiones. Este elemento de compromiso es tan importante para el desempeño de equipo como el compromiso del equipo con su propósito y metas.

El acuerdo sobre los aspectos específicos del trabajo y cómo se acomodan para integrar las habilidades individuales y el desempeño del equipo superior, se encuentra en el corazón de la configuración de un enfoque común. Cada miembro de un equipo exitoso realiza cantidades equivalentes

²⁵ Katzenbach Jon R. y Douglas K. Smith. 2004.

de trabajo de verdad; todos los miembros, incluyendo al líder de equipo, contribuyen de maneras concretas al producto de trabajo en equipo. Este es un elemento importante de la lógica emocional que impulsa y ordena el desempeño de equipo.

Cuando las personas trabajan en conjunto en pos de un objetivo común, la confianza y el compromiso le siguen. En consecuencia, los equipos que gozan de un compromiso y enfoques comunes y fuertes, inevitablemente se responsabilizan, como individuos y como equipo, del desempeño del equipo.

D. Roles en los Equipos de Alto Rendimiento

La diferenciación de roles y su tipología ha estado asociada a las propias características del grupo, de los que han destacado los objetivos y las metas del grupo. Benne y Sheat (1948) establecieron, en base a la conexión entre los roles y los objetivos del grupo, la siguiente clasificación:

- *Roles relacionados directamente con la tarea y dirigidos explícitamente a la consecución de metas colectivas:* su propósito es facilitar y coordinar los esfuerzos del grupo en relación a la tarea que se va a realizar, selección y definición de un problema común y con la solución de este problema.
- *Roles de constitución y mantenimiento de grupos o roles socioemocionales:* tienen como finalidad la estructuración de actitudes y orientaciones centradas en el grupo o el mantenimiento y perpetuación de este tipo de conducta.
- *Roles individuales:* dirigidos a la satisfacción de necesidades personales prácticamente irrelevantes para la tarea grupal o incluso negativas para el mantenimiento de la cohesión del grupo.

Para que un equipo tenga un rendimiento eficaz se requiere que sus miembros puedan ejecutar roles muy diferentes, sin embargo, son dos los relevantes²⁶: el de facilitador de tareas y el rol de creación de relaciones. Es difícil llevar a cabo ambos papeles a partes iguales, por lo que habitualmente la mayoría de los integrantes de los equipos dan más importancia a uno de ellos.

Rol de facilitador de tareas. Tiene la prioridad de ayudar al equipo a cumplir sus objetivos de tareas, como mejorar la calidad, satisfacer a los clientes o desarrollar nuevas ideas. El rol de facilitador de tareas es desempeñado por los miembros de los equipos por medio de algunas de las siguientes vías:

- *Proporcionar dirección:* Identificar caminos para alcanzar las metas y proporcionar una clarificación y explicación de las mismas.
- *Buscar información:* Formular preguntas, identificar lagunas de conocimiento y solicitar las opiniones de los miembros.
- *Proveer información:* proporcionar hechos y datos, ofrecer juicios.
- *Coordinar:* Trabajar las ideas en conjunto y ayudar a los demás a comprender las sugerencias y opiniones de los miembros del equipo.
- *Resumir:* Combinar ideas aportadas por los miembros del equipo y extraer conclusiones.

Rol de creación de relaciones. Se centra en mantener la armonía entre los componentes del grupo. Este rol facilita unas relaciones interpersonales mejoradas y sostiene la moral del equipo. El rol de creación de relaciones implica:

- *Apoyar:* Elogiar las ideas de los miembros del equipo y reconocer sus contribuciones.

²⁶ Gomez-Mejía Luis R y David B. Balkin. 2003.

- *Armonizar:* Mediar las diferencias entre los miembros del equipo e identificar compromisos.
- *Mitigar las tensiones:* Emplear, por ejemplo, el humor para poner a las personas en su lugar.
- *Proporcionar energía:* Desprender entusiasmo y buen ánimo para motivar a las personas.
- *Facilitar:* Actuar como catalizador con objeto de suavizar las interacciones entre los individuos que tienen problemas para comunicarse entre sí.

Según Gómez-Mejía y Balkin (2003), tanto el rol de facilitador de tareas como el rol de creación de relaciones deben ser realizados por alguien. Algunos integrantes de los equipos tienen que prestar atención a los objetivos del equipo, en tanto que otros han de sostener la moral de sus integrantes. Si no se hace así, probablemente el equipo no tendrá un rendimiento adecuado. Si, por ejemplo, todos los miembros seleccionan el rol de facilitador de tareas, el equipo no se desarrollará más allá de la etapa de normalización porque no superará los conflictos interpersonales que surgen en este punto del desarrollo de un equipo de trabajo.

4. EL LIDERAZGO EN UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO

Según Luecke (2004), prácticamente la mayoría de los equipos tienen líderes que ayudan al grupo a progresar a lo largo de las etapas de desarrollo y a lograr sus objetivos. Los líderes ayudan a los equipos a buscar un equilibrio entre los roles de facilitador de tareas y creador de relaciones, y a tratar con individuos que causan problemas, como con personas que dominan los debates, toman posturas no realistas o son tan críticos que reprimen la

creatividad. El liderazgo dentro de un equipo de trabajo es similar al de un entrenador que: Proporciona retroalimentación a los miembros del equipo (“me gustó como atendiste a ese cliente”); Expresa una visión compartida a los integrantes del grupo (“veamos si podemos lograr el nivel cero defectos durante esta semana”) y; Apoya a los miembros de equipo (“dime que recursos necesitas para alcanzar nuestras metas, y yo trataré de encontrarlos”).

Algunos de los equipos son conducidos por supervisores o directivos, de quienes se espera que ajusten su estilo de liderazgo para trabajar eficazmente con un equipo formado por subordinados. Los equipos paralelos y de proyecto son adecuados para tener a un directivo o superior desempeñando el rol de líder de equipo. Otros equipos, especialmente los autogestionados, podrían tener líderes que hayan sido seleccionados del nivel operativo. Este empleado líder, puede ser elegido por la dirección e incluso por sus compañeros. Algunos equipos no tienen líderes, generalmente aquellos compuestos por empleados con experiencia y altamente motivados. En cierta forma, todos los miembros del equipo son líderes en un equipo sin líderes.

Cada uno de los cuatro músicos que tocan en el Tokio String Quartet, una de las mejores agrupaciones de música de cámara del mundo, es un solista virtuoso experto, y el cuarteto funciona más o menos como un equipo sin líder.

¿Uno o más líderes?

Normalmente, según Luecke (2004), se piensa que basta con un solo líder formal para cualquier unidad particular. Asignar el liderazgo a una sola persona garantiza que la voz de la autoridad no estará dividida.

La experiencia de los equipos demuestra que asignar el liderazgo a una sola persona no es una necesidad absoluta, siempre y cuando haya acuerdo entre los líderes respecto a los medios y a los fines.

En virtud de su elección, el líder del equipo disfruta de autoridad formal. Pero un equipo también necesita liderazgo dentro de distintos niveles. Por ejemplo, se puede pedir a varios miembros del equipo que desarrollen y prueben el prototipo de un producto nuevo. Se requiere liderazgo dentro de este “equipo dentro del equipo” para coordinar el esfuerzo, comunicarse con los demás y garantizar los esfuerzos necesarios. El que actúe como líder de este grupo no tendrá autoridad formal, pero tendrá que hacer lo que hacen los líderes. Es lo que algunos reconocen como Líderes informales.

Luecke (2004) define a los líderes informales como aquellos individuos a los que otros se suelen dirigir para pedir consejo, seguridad y dirección en sus tareas cotidianas, normalmente este liderazgo es consecuencia de una experiencia técnica superior y de habilidades interpersonales excepcionales de las que otros miembros carecen. Estos líderes están en todas las organizaciones, aunque no tengan autoridad y no aparezcan como parte de la estructura de mando en el organigrama de la organización.

Este liderazgo informal permite inculcar el espíritu colaborativo dentro de las organizaciones ya que da poder a las personas que hacen el trabajo, responsabiliza a los integrantes del grupo del resultado y de la calidad del trabajo, comparte y hace rotar el liderazgo, por lo que cualquier integrante del equipo puede liderar éste en algún instante; permite buscar consenso y principalmente, ayuda a generar un compromiso apasionado con la misión encomendada al equipo.

Cualidades del líder en un Equipos de Alto Rendimiento

El rol de liderazgo en un Equipo de Alto Rendimiento, según Luecke (2004), es fundamentalmente diferente de lo que frecuentemente se describe como el rol gerencial de planeación, organización, dirección y control. Los líderes de equipo están enfocados en el desarrollo continuo de las capacidades de su equipo, tanto que muchas de las responsabilidades asociadas con la administración y supervisión del grupo son gerenciales por el grupo mismo. Como el grupo asimila más de estas responsabilidades de supervisión, el líder del equipo está en una posición para trabajar en la expansión de su propio rol.

Este rol expandido incluye actividades tales como: llegar a ser un modelo de rol para otros (vivo ejemplo), tener una conciencia amplia del negocio (analizador del negocio), despejar interferencias y remover barreras (rompe barreras), facilitar reuniones efectivas e interacciones de equipo (facilitador), mantener al equipo enfocado en negociación con clientes (defensor del cliente), y crear una visión inspirada del futuro que motive a la gente a la excelencia (líder). Vivo ejemplo ¿qué significa ser un vivo ejemplo? Los líderes efectivos son claros acerca de la dirección de su organización, y enfocados en alcanzar su visión. Los líderes entienden lo que esto significa para cada persona individualmente, así como la necesidad de modelar esa necesidad y enfocarla. Esta guía lleva a una estrategia para vivir alineado con las creencias. Si, como organización, se sugiere que se tomen ciertos valores principales, pero se falla en la demostración de la creencia en ellos, se crea confusión y ansiedad. En definitiva, es importante enraizar el nivel de conciencia acerca de lo que el director ejecutivo y otros miembros de la

organización dicen y hacen, y examinar el impacto de esas palabras y hazañas en sus equipos.

Luecke (2004), establece una “Lista de cosas que tiene que hacer el líder de un equipo”:

- a. Comunicar con regularidad el progreso y los problemas del equipo al directivo que se encuentra fuera de éste.
- b. Evaluar periódicamente el progreso del equipo, las expectativas de los miembros y la visión que tiene cada componente de su contribución.
- c. Asegurarse de que todo el mundo contribuya y de que se escuche la voz de todos.
- d. Hacer una parte del trabajo.
- e. Resistir la urgencia de actuar como jefe.
- f. Coaching.

El líder como coach²⁷

Un buen líder de equipo encuentra la manera de ayudar a los miembros del equipo a destacar. En muchos casos, esto se consigue mediante el coaching (entrenamiento).

El coaching es una actividad en dos sentidos en el que las partes comparten conocimientos y experiencia a fin de maximizar el potencial de los miembros de un equipo y ayudarles a conseguir los objetivos acordados. Es muy importante el acuerdo mutuo para que el entrenamiento resulte efectivo. Los buenos líderes de equipo encuentran oportunidades de coaching en el transcurso de las actividades cotidianas: ayudar a preparar presentaciones, a organizar de mejor forma un trabajo, a resolver un conflicto, a gestionar un

²⁷ Luecke, Richard. 2004.

apoyo externo, etc. La otra persona tiene que querer hacerlo mejor y tiene que aceptar la ayuda.

Las oportunidades de coaching están especialmente presentes en los equipos porque muchas de las habilidades que necesitan los miembros son cualidades que deben aprender a medida que se van desarrollando los proyectos. El entrenamiento adecuado produce una mayor satisfacción por el trabajo y una mayor motivación. Además mejora la relación laboral con la otra persona, facilitando el trabajo del líder del equipo.

5. MODELO PARA CONFORMAR Y HACER FUNCIONAR UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO

Según Sawyer (1999), se debe seleccionar a Generales valientes y tropas feroces, desplegándolas en un frente de avanzada. Por una parte, esto fortalecerá su resolución; por otro, suprimirá la impresión de temor que despierta el enemigo. “El Arte de la Guerra” dice: “Un ejército que carece de una vanguardia seleccionada en forma apropiada es derrotado”. Tsao Tsao (207 de nuestra era) tuvo éxito a pesar de atacar a un enemigo numéricamente superior porque aprovechó el momento y explotó su falta de preparación agrediéndolo con tropas de elite, tal como lo propicia el principio táctico correspondiente.

En general, cuando se emplea el ejército, es esencial disponer de carros de guerra, una caballería valiente, una primera oleada de asalto, **una vanguardia escogida uno por uno**, y luego captar una oportunidad para golpear al enemigo.

Presentar un *Modelo Para Conformar Un Equipo De Alto Rendimiento* parecía, al inicio de este trabajo , una tarea aparentemente sencilla; sin embargo, cuando se logró establecer que el trabajo realizado por distintos tipos de agrupaciones de personas no era exclusivo de la ciencia de la administración, sino que abarcaba las de la psicología y de la sociología, se hizo necesario de un estudio más amplio y de considerar los diferentes enfoques de cada una de las disciplinas que estudian el comportamiento de las personas en las organizaciones. Es así como la proposición siguiente de un *Modelo para conformar un equipo de alto rendimiento* atiende a los considerandos del Management respecto del trabajo en equipo, a los de la Psicología de los grupos y a los de la Sociología de las organizaciones.

El Modelo propuesto debe considerarse como un ciclo que nace en alguna parte de la estructura de la organización y que debe contener las siguientes etapas:

- 1.- Debe iniciarse cuando, conocido un problema o el interés de algunas personas por abordar una tarea en forma de equipo, **Un patrocinador** se hace cargo de apoyar al equipo en su gestión.
- 2.- Otra etapa fundamental, en la formación de un equipo de alto rendimiento, es la **Elección del líder del equipo**, tarea que recaerá en el Patrocinador de éste.
- 3.- Patrocinador y Líder convendrán en el **Número ideal de integrantes del equipo** considerando sus objetivos y tareas.
- 4.- Sin lugar a dudas que una de las etapas más difíciles del modelo resulta aquella que dice relación con la **Elección de los miembros del equipo**, ya que se deberán no sólo considerar las habilidades técnicas de las personas,

sino que tener en cuenta aquellas que dicen relación con las cualidades interpersonales y organizacionales.

5.- Elegidos los miembros del equipo y considerando especialmente que, a pesar de compartir, seguramente entre ellos, diversas características de identidad y comportamiento, trabajarán aportando diversas habilidades y criterios, se hace indispensable **Fijar las normas** de funcionamiento que, entre otras cosas, dejarán claro que el equipo es más importante que el individuo.

6.- Existiendo un determinado número de personas, todas debidamente calificadas, enfrentadas a un objetivo común, se hace necesario **Acordar cómo se llevará a cabo la toma de decisiones** dentro del equipo y cómo se administrará el poder de éste y de las personas que lo integran.

7.- Fundamental resulta el **Establecer las compensaciones para el equipo**, considerando que las personas, en los grandes desafíos, actúan motivadas por las recompensas involucradas en ellos.

8.- Creemos que, considerando que los equipos de alto rendimiento generan algún grado de incertidumbre respecto de su eficacia, se hace necesario **Establecer indicadores de gestión** que sirvan para demostrar lo alcanzado por el equipo, y para asegurar a sus integrantes que no se producirán sorpresas respecto de lo planificado y de lo obrado.

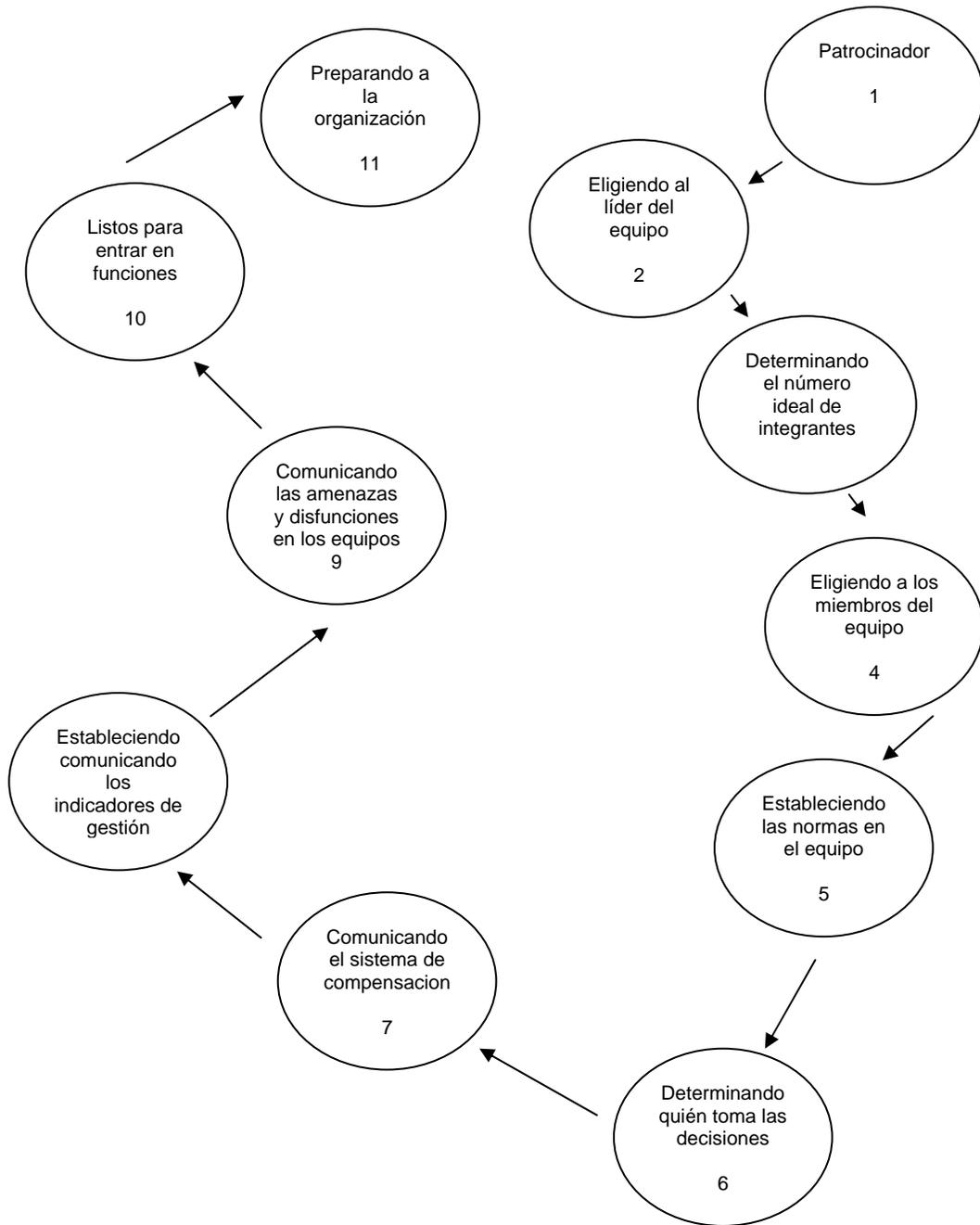
9.- Una etapa importante del modelo es aquella donde se deben **Considerar las amenazas que enfrentan los equipos de alto rendimiento, y las disfunciones** que se presentan en ellos, de manera que sean fácilmente identificables al momento de aparecer alguna de ellas.

10.- Asunto no menor es el tener consideradas todas las etapas anteriores y **El equipo dispuesto para entrar en funciones**. Se hace necesario entonces, que los integrantes del equipo se conozcan más profundamente, se integren, y conozcan de la planificación y organización del trabajo futuro.

11.- Implementar equipos de alto desempeño en algunas organizaciones significa un proceso, o no muy conocido, o no por todos bien recibido, de manera que consideramos dentro de este *Modelo de conformación de un equipo de alto rendimiento* el **Preparar a la organización** para entender el motivo de su implementación, los alcances de su trabajo y el cómo la organización se relacionará con él.

Existe el convencimiento en estos alumnos tesisistas que el modelo propuesto garantizará la implantación exitosa de un equipo de alto rendimiento en cualquier tipo de organización; sea esta pública o privada; no importando su tamaño, como tampoco su tipo de estructura organizacional. La revisión y análisis de la literatura pertinente al Management, al Comportamiento humano y al Comportamiento organizacional involucradas , más las experiencias de trabajo en equipo revisadas, muchas de ellas presentadas en este Trabajo de título, permiten sostener este convencimiento de la aplicabilidad de este *Modelo para conformar y hacer funcionar un equipo de alto rendimiento*.

Modelo para conformar un equipo de alto rendimiento²⁸



²⁸ Proposición de los alumnos tesistas Geovanna Bolaño y Estaban Tafrá

A. Formando el Equipo de Alto Rendimiento

Los equipos se construyen de distintas formas. En ocasiones, las personas que trabajan en un problema común se organizan por sí solos. En otros casos, un ejecutivo o directivo conformará el equipo en torno a una necesidad específica. Independientemente de la forma en cómo se constituya el equipo, éste tiene que tener **un patrocinador**.

El patrocinador de un equipo debe ser un ejecutivo que tenga un interés real en el resultado de su gestión y que a la vez, sea responsable del funcionamiento del equipo. Procurará, entre otras cosas: conseguir los recursos necesarios; proteger al equipo contra los saboteadores internos y estimularlo en la consecución de sus objetivos. Otra función del patrocinador es la de asegurar que el progreso del equipo de alto rendimiento se comunique al resto de la empresa. El patrocinador no participa de las actividades funcionales del equipo de alto rendimiento, se mantiene fuera de él.

B. El líder del equipo

Al igual que en cualquier actividad tradicional dentro de una organización, el líder de un equipo de alto rendimiento debe: proporcionar un marco de referencia para las actividades del equipo, mantener la visión clara, coordinar las diferentes actividades, representar al equipo frente a los demás, mediar ante los conflictos, relacionarse con el patrocinador, garantizar que se mantenga un ritmo de trabajo. A diferencia de los directivos tradicionales, el líder de este tipo de equipo no actuará como jefe dentro de él, sino que debe adoptar los roles de: iniciador del grupo, modelo y entrenador.

La elección del líder puede recaer en la persona del patrocinador si éste va tener una vida corta dentro del grupo, o si es que existe alguna crisis dentro de él, o si es que existiese una razón organizacional para que una determinada persona sea el líder del equipo al alto rendimiento. En otras circunstancias, es el propio equipo quien podría seleccionar a su líder.

C. El número ideal de integrantes

“Si dos pizzas no alcanzan para alimentar al equipo, es demasiado grande. Morirá ahogado por la burocracia. Jeff Bezos enunció esta regla cuando describió la estrategia de Amazon para desarrollar células innovadoras. Las dos pizzas como unidad de medida deberían aplicarse no sólo a los equipos sino a cualquier reunión de trabajo” (V7, N°3 Trend Management).

“Un equipo eficaz de trabajo esta normalmente integrado por un numero de personas que oscila entre un mínimo de 2, un máximo de 25, con una moda de 10. Difícilmente se encontrara un equipo eficaz de trabajo mayor a 25 personas. Las veces que esto ocurre, se subdivide en equipos más pequeños, dado que es indispensable el contacto diario, cara a cara, en reuniones de evaluación y clarificación del progreso en el logro de los resultados” (V7, N°3 Trend Management).

¿Cuántos son demasiados?²⁹

El tamaño ideal de un equipo depende de sus objetivos y tareas. En general, los equipos pequeños, de cinco o diez miembros, tienden a ser más efectivos cuando las tareas son más complejas y requieren habilidades específicas. Los equipos más grandes (de hasta veinticinco personas)

²⁹ Luecke, Richard. 2004.

pueden ser efectivos si sus gestiones son bastante simples y fáciles y los miembros del equipo acceden a delegar tareas a subgrupos, cuando sea necesario. Los números excesivos de personas tienen problemas para interactuar en forma constructiva como grupo y más aún para hacer un correcto trabajo. Es mucho más fácil que diez personas superen sus diferencias individuales, funcionales y jerárquicas, trabajen para un plan común y se hagan responsables de forma conjunta de los resultados, que cincuenta.

Los grupos numerosos también tienen problemas logísticos, como encontrar suficiente espacio físico y tener tiempo para reunirse, y se enfrentan a restricciones, además, más complejas, como los comportamientos de multitud o “rebaño”, que impiden que se compartan puntos de vista, algo muy necesario en un equipo. En dichos casos, se producen sólo acuerdos superficiales y bien intencionados que difícilmente se pueden plasmar en objetivos concretos. Normalmente las reuniones en grupos numerosos se convierten en una pesada carga.

El mejor consejo que se puede dar sobre cuánta gente incluir en un equipo es: reunir el número de personas suficiente para hacer el trabajo y no más. Si se integran demasiado pocas se aumentará la carga de trabajo individual, haciéndolo menos productivo y seguramente no se reunirán todas las habilidades requeridas. Si son demasiadas, también se incrementará el trabajo de sus integrantes ya que habrá que destinar tiempo y energía a esfuerzos de comunicación y coordinación. Además estará el problema del compromiso. El compromiso individual con el equipo y con sus objetivos tiende a disminuir a medida que se añade gente.

Incluir un número impar de personas dentro del equipo puede ayudar en la toma de decisiones al facilitar las votaciones por mayoría.

Katzenbach y Smith (2004), por su parte, ofrecen las siguientes recomendaciones para saber si el tamaño del equipo es el adecuado:

1. El equipo se puede reunir con facilidad y frecuencia.
2. Los miembros se pueden comunicar con facilidad y frecuencia.
3. No se necesita más gente para hacer el trabajo.

Incorporar y quitar miembros³⁰

Los equipos y sus líderes deben estar preparados para añadir nuevos miembros y posiblemente dar las gracias y despedir a otros con el tiempo. A medida que el trabajo vaya cambiando y que el equipo vaya avanzando hacia su objetivo, se necesitarán nuevos miembros y habilidades.

Respecto de añadir o quitar integrantes a un equipo es necesario advertir lo siguiente: con el tiempo, los miembros se ajustan a los compañeros y a los estilos de trabajo representados dentro de un equipo. Desarrollan pautas efectivas para tomar decisiones y comunicarse. Identifican al equipo con los otros jugadores. Esta cohesión se ve minada cuando se incorpora y sale demasiada gente del equipo. Los que permanecen deben dedicar gran parte de su valioso tiempo a orientar a los nuevos miembros y a aprender a trabajar con ellos; y todavía tienen que dedicar más tiempo a buscar la manera de reemplazar a los integrantes del equipo que se hayan ido. Por lo tanto, hay que minimizar la rotación todo lo que sea posible.

Lo anterior supone establecer una evaluación de desempeño conforme avance el trabajo al interior del equipo. Estas evaluaciones se pueden utilizar

³⁰ Luecke, Richard. 2004.

para recompensar el logro y para identificar aquellos puntos donde se hace necesaria la intervención del líder del equipo en su modo de entrenador.

Algunos puntos a considerar en la evaluación del desempeño en un integrante de un Equipo de Alto Rendimiento son los siguientes³¹:

- Compromiso con el trabajo en equipo.
- Adhesión a normas y procedimientos aprobados.
- Nivel de participación y colaboración.
- Resolución de problemas y aplicación de habilidades.
- Nivel de credibilidad y confianza.
- Comunicación oral y escrita dentro del equipo.
- Creación y mantenimiento de relaciones interpersonales.
- Voluntad de cambio y de asumir riesgos.
- Aprendizaje a nivel personal y de equipo.
- Toma de decisiones.
- Planificación y organización.
- Inteligencia emocional.

Lo importante es tener en cuenta que en la evaluación de desempeño no hay que centrarse exclusivamente en los resultados obtenidos por el equipo completo, sino que hay que prestar atención a las individualidades que componen dicho equipo considerando los puntos señalados anteriormente.

D. Eligiendo a los miembros del equipo

El núcleo de cualquier equipo, y el verdadero motor de su trabajo, son sus miembros, así, probablemente, la elección de los más adecuados para un equipo es la parte más difícil del diseño del mismo. Según Luecke (2004), un

³¹ Adaptado de Luecke, Richard, en *Cómo Crear Equipos efectivos*. 2004. Deusto

equipo puede elegir sus miembros aplicando alguno de los siguientes métodos:

- *Asignación.* El ejecutivo responsable del resultado y funcionamiento del equipo seleccionará a las personas y las invitará a participar de él.
- *Voluntarios.* Las personas más dedicadas o más interesadas deberían tener preferencia como miembros potenciales.
- *Nominación.* En este caso, las personas que tienen un interés en el proyecto nominan individuos que posean las habilidades adecuadas y en los que se puede confiar.

Ninguno de estos métodos de selección es mejor o peor que los otros. Con cada uno de ellos se pueden elegir a los miembros adecuados, como también, cada uno de ellos es igualmente capaz de integrar a las personas equivocadas en un equipo. Por lo anterior, es aconsejable, cuando el tamaño y los recursos de la organización lo permitan contar con la asesoría de psicólogos para la selección de integrantes para un equipo de trabajo.

Evaluación de las habilidades.

La elección de los miembros del equipo tendría que depender del dominio de las habilidades necesarias para desempeñar el trabajo. Según Luecke (2004), la evaluación de las habilidades es un proceso determinado por dos fases: la primera considera el trabajo objetivamente y determina exactamente qué habilidades son necesarias para llevarlo a cabo. La segunda fase de la evaluación de las habilidades se fija en las personas de la organización y determina quién posee las habilidades adecuadas. Los equipos tienen que estar compuestos por miembros que colectivamente aporten todas las

habilidades necesarias, ya sean técnicas, de resolución de problemas, interpersonales, u organizacionales, para hacer el trabajo.

Habilidad técnica. Se refiere a conocimientos específicos, en investigación de mercado, finanzas, programación de software, etc.

Habilidad para resolver problemas. Es la capacidad de un individuo para analizar diferentes situaciones o problemas y proponer soluciones. Los ingenieros, por ejemplo, han recibido formación para resolver dificultades. Las personas creativas tienen habilidades mentales que les ayudan a percibir soluciones que otros no ven. Un líder necesita personas con capacidad para resolver problemas en un equipo; si no, todos los integrantes de él mirarán al líder para que proponga soluciones, y no es bueno aquello para el trabajo en equipo.

Habilidad interpersonal. Se refiere a la capacidad para trabajar efectivamente con los demás, una de las características personales más importante para el trabajo en equipo.

Cuando Sanchez, José (2002) se refiere a las características de la personalidad, toma lo referido por Shaw (1979), donde agrupa las diversas características de personalidad en cinco categorías: 1.- Orientación interpersonal (en la que se incluye el autoritarismo y las tendencias de aproximación y evitación); 2.- Sensibilidad social ; 3.- Tendencias a la ascendencia social; 4.- Confiabilidad (en la que se cuenta la confianza en sí mismo y la responsabilidad y el grado de comportamiento convencional) y; 5.- Estabilidad emocional (ansiedad y equilibrio emocional). Las conclusiones a las que llega Shaw son las siguientes:

- Los individuos autoritarios exhiben un comportamiento autocrático y exigente ante los demás miembros del grupo y se conforman a la opinión de la mayoría con más facilidad que los no autoritarios.
- Los individuos con una orientación positiva hacia los demás miembros impulsan la interacción social, la cohesión y la moral en los grupos, mientras que los individuos que muestran una orientación positiva hacia las cosas inhiben los procesos mencionados.
- Las personas con sensibilidad social tienden a comportarse de un modo que favorece su aceptación por parte de los demás miembros del grupo y la eficacia de éste.
- Los individuos ascendentes suelen mostrar una conducta dominante y autoafirmativa dentro de los grupos y en general facilitan su funcionamiento.
- Cuanto mayor sea la confianza que inspire un miembro del grupo a los demás, más probable resulta que emerja como líder y que logre ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos.
- Los miembros que exhiben un comportamiento no convencional, al igual que los que muestran un alto nivel de ansiedad, tienden a inhibir el funcionamiento eficaz del grupo, mientras que los miembros que muestran equilibrio personal contribuyen a su eficaz funcionamiento.

Habilidades organizacionales. Según Luecke (2004), son aquellas que incluyen la capacidad de comunicar con otras unidades, conocimientos de la política de la empresa. Las personas con estas habilidades ayudan al equipo a hacer cosas y a evitar el conflicto con las unidades operativas y su personal.

Los que forman el equipo tienen que fijarse muy de cerca en los resultados que esperan del mismo y tienen que determinar las actividades que

producirán esos resultados. Luego, deben preguntarse qué habilidades requieren esas actividades.

Al momento de formar equipos, los directivos tienen una tendencia natural a limitar su análisis de tareas a las habilidades técnicas. Es tan evidente que las capacidades técnicas específicas son necesarias, que, comúnmente, los que seleccionan el equipo se concentran en ellas sin tener en cuenta otras habilidades. Normalmente entonces, es posible ver cómo las habilidades técnicas eclipsan la atención respecto de las cualidades interpersonales y organizacionales, que a la larga, resultan igual de importantes. Por ejemplo, un programador brillante podría retardar el progreso del equipo si mantuviera el secreto con respecto a su trabajo, no estuviera dispuesto a colaborar, o generara desencuentro entre otros miembros. Por la misma razón, una persona con habilidades técnicas medias, pero con unas cualidades organizacionales destacadas podría ser el miembro más valioso de la empresa, gracias a su habilidad para reunir recursos, conseguir ayuda a las unidades operativas, etc.

Las personas que son fuertes en las cuatro habilidades: técnicas, capacidad para resolver problemas, interpersonales y organizacionales, son pocas, por lo tanto, uno de los objetivos de la selección de los miembros tendría que ser aprovechar al máximo el talento disponible y adoptar medidas para neutralizar las debilidades de la gente.

Por otra parte, Coffman, Curt y Gabriel González Molina (2002) recomiendan, al momento de tener que elegir, distinguir a aquellos empleados “involucrados”; esos que dan el gran empujón a todos los resultados empresariales importantes que se pueden considerar: productividad, retención de clientes, seguridad, rentabilidad y crecimiento. Desde un punto de vista colectivo, estos empleados representan la fuerza económica positiva

que alimenta el crecimiento rentable de la organización y deberían ser los primeros considerados al momento de formar equipos de alto rendimiento.

Los empleados involucrados son fáciles de identificar: utilizan diariamente su talento; tienen un ritmo constante de alto rendimiento y en cualquier tarea encomendada; constantemente buscan innovar y ser eficientes; permanentemente están creando relaciones de apoyo; tienen claridad sobre el rendimiento deseado en su trabajo; están involucrados emocionalmente en lo que hacen; gustan de los retos; sus niveles de energía y entusiasmo son altos; siempre desean hacer más de lo solicitado; se destacan por la dedicación a la organización y al trabajo en equipo.

Muchos expertos en creación de equipos advierten que raramente se conseguirán todas las habilidades necesarias en un equipo. Siempre faltará alguna, y en muchos casos, es imposible anticipar todas las habilidades necesarias. De este modo, el líder de un equipo inteligente buscará gente con habilidades valiosas y con el potencial de aprender otras nuevas cuando sean necesarias.

Es importante aquí recordar lo indicado por West (2004) en el capítulo anterior donde aclara que los equipos formados por clones con mentalidades idénticas llevan una vida muy cómoda, pero desde el punto de vista creativo y de eficacia son estáticos. Las diferencias de edad, cultura, de vida, y de experiencias laborales, aseguran una gran diversidad de puntos de vista en el trabajo y en la toma de decisiones. Esto se traduce en un trabajo eficiente y en elevados niveles de innovación, en la medida en que se enseña a las personas a dar valor a sus diferencias, en vez de considerarlas como amenazas potenciales por su fuerte individualismo.

En definitiva, al momento de pensar en armar el equipo, es necesario tener en cuenta que: Un equipo de individuos brillantes, a menudo, puede ser menos efectivo que un equipo brillante de individuos.

E. Las normas en los Equipos de Alto Rendimiento³²

Los miembros de los equipos de alto rendimiento comparten diversas características de identidad y comportamiento. Están cohesionados, eligen altas normas de rendimiento, cooperan y tienen confianza entre ellos.

Cohesión. La cohesión de equipo es el grado de camaradería, espíritu de equipo y sentido de la unidad que muestran sus miembros. Los individuos que forman parte de un grupo cohesionado se interesan por el bienestar de los miembros del grupo y del equipo en conjunto. Cuando los miembros adolecen de falta de cohesión, habrá una menor probabilidad de que los individuos disfruten de encuentros o actos sociales y de que trabajen y se esfuercen por los objetivos del equipo. Los miembros de los equipos que muestran cohesión se encuentran más inclinados a comunicarse e influirse entre ellos. Esto es particularmente beneficioso cuando los componentes tienen un fuerte interés por lograr un alto rendimiento de equipo.

Existen diversos modos de influir en la cohesión de un equipo:

1. Proporcione numerosas oportunidades a los miembros para que interactúen entre ellos durante las primeras etapas de desarrollo del equipo. Actividades sociales, como ejercicios para romper el hielo, ayudarán a estimular la interacción.

³² Gómez-Mejía Luís R y David B. Balkin. 2003.

2. Asegúrese de que todos los miembros del equipo participan en la determinación de los objetivos del equipo. Cuando las metas son atractivas para todos los integrantes, los individuos se encuentran más motivados para participar en actividades que intensifican la cohesión de equipo.

3. Celebre los éxitos del equipo con recompensas para sus componentes o destaque con ceremonias de reconocimiento aquellas contribuciones individuales al equipo que hayan sobresalido. Estas celebraciones ayudará a crear un espíritu de equipo.

Normas. Las normas del equipo son creencias compartidas que regulan el comportamiento de sus miembros. Representan los valores y aspiraciones de los miembros, y con seguridad se crearán durante las etapas de constitución y normalización en el desarrollo del equipo. Los equipos, al igual que las organizaciones comunes, hacen cumplir las normas con recompensas y sanciones.

Un equipo cohesionado con altas normas de rendimiento presenta una baja tolerancia por bajos niveles de desempeño y es más probable que sea eficaz. Una persona débil sentirá que todos los miembros le están haciendo un seguimiento a su comportamiento, como lo haría un supervisor, haciéndole sentirse incómodo por su resistencia a mejorar su rendimiento. Cuando un equipo está unido pero tiene normas de rendimiento débiles, los miembros tolerarán probablemente a los holgazanes más que enfrentarse a ellos, haciendo más probable que se produzca un fracaso.

Un modo de asegurar que los miembros de los equipos desarrollen normas exigentes de rendimiento es seleccionar como integrantes a individuos que presenten un alto nivel de desempeño. Los estudiantes de un curso de la carrera de administración de empresas, por ejemplo, que tengan que

desarrollar algún trabajo en grupo, adoptarán este enfoque cuando preguntan a su profesor si les permite formar sus propios equipos, de tal modo de evitar conflictos con aquellos compañeros que esperan que el resto del equipo haga la mayor parte del trabajo.

Las normas de rendimiento de los equipos varían en función de la misión del grupo, influyen la cantidad, la calidad, la asistencia a reuniones y los debates abiertos de los temas. Los equipos con altas normas de rendimiento prohíben recibir llamadas de teléfono en las reuniones, por ejemplo.

Las normas indican que el equipo es más importante que el individuo, por lo que sus integrantes deberán asumir que es mejor ser un jugador de equipo más que una estrella. Si bien es cierto, es importante tener la combinación adecuada de personalidades, es importante, tener normas que definan la naturaleza del trabajo y las expectativas de resultados de la dirección. Sin un estatuto formal, el equipo puede ir en una dirección que no esté en línea con los objetivos de la empresa. Este documento escrito debe ser conciso y contener entre otras cosas:

- El nombre del esponsor del proyecto.
- Relación y prioridad del trabajo del equipo con los objetivos de la unidad o corporación.
- Marco de tiempo previsto para el trabajo.
- Descripción concisa de los resultados esperados del proyecto.
- Los beneficios del proyecto.
- El presupuesto, asignaciones y recursos disponibles para el equipo.
- La autoridad del equipo.
- La firma del esponsor.

Un buen estatuto debe indicar el fin, pero no especificar los medios. Los medios se tienen que dejar para el líder del equipo y los miembros. Hacerlo de otra forma, es decir, decirle al equipo lo que tiene que hacer y cómo hacerlo, perjudicará el beneficio obtenido con el esfuerzo de un equipo.

Una vez que se ha establecido el estatuto y se ha organizado el equipo, éste puede desarrollar su propia especificación de los medios creando un plan de trabajo. Un plan de trabajo escrito, desarrollado por el equipo, es especialmente útil para empresas grandes y complejas, ya que proporciona más detalles sobre las tareas, límites, productos, riesgos y plazos del proyecto a ejecutar. Este plan sirve como ruta de trabajo a seguir, tanto para el equipo, como para otras partes involucradas en el proyecto, y para comunicar al resto de la organización en qué está este grupo de personas denominado Equipo de Alto Rendimiento.

Cooperación. El comportamiento cooperativo se manifiesta por la buena voluntad de los miembros del equipo para compartir información y ayudar a los demás. Los comportamientos colectivos de cooperación se encuentran en ocasiones enfrentados a los comportamientos competitivos, en los cuales se percibe a los demás como rivales por un conjunto limitado de recursos, centrandose su atención en las metas individuales, produciendo una falta de colaboración con los demás empleados, así como un ocultamiento de la información. Los equipos deben implicarse en el fomento de los comportamientos cooperativos, implementando normas que recompensen la cooperación y sancionen los comportamientos competitivos.

Confianza. Los miembros de los equipos son responsables de sus actos y de los de sus compañeros. Si un miembro comete un error serio, éste se refleja en el rendimiento y reputación de todos los miembros del equipo. La confianza es la buena disposición de un miembro del equipo para aumentar

su vulnerabilidad a las acciones de otra persona cuyo comportamiento no puede controlar.

Todos los equipos requieren que haya confianza entre los miembros del equipo, pero en los equipos autogestionados se precisa un grado aún mayor de confianza. Ello por cuanto la supervisión en ese tipo de equipo es llevada a cabo por los propios miembros del equipo, que son mutuamente responsables.

La confianza se puede crear entre los miembros de un equipo por medio de:

1. Una comunicación abierta. En las reuniones de los equipos y en las conversaciones cara a cara es necesario ser abierto y honesto. Es necesario compartir pensamientos y sentimientos relativos a los asuntos del equipo con los participantes.
2. Compartir los méritos con los demás. No se atribuya más mérito del que le corresponde por su parte correspondiente en el éxito del equipo, y sea generoso con elogios y reconocimiento por las contribuciones de los demás miembros del equipo.
3. Ser recíproco por la ayuda que obtiene de los compañeros de equipo. Busque modos de ayudar a los compañeros y responda de buena fe, de tal forma que los compañeros sientan que usted aprecia sus esfuerzos.
4. Evitar actuar sólo por el interés propio. Encuentre formas para alinear sus necesidades con los intereses del equipo y de los demás integrantes del mismo.

La identidad del equipo

Si bien es cierto que para muchos integrantes de grupos son importantes para su identificación los símbolos externos, como uniformes, parches e insignias, y que los equipos de trabajo tratan de hacer lo mismo con camisetas y gorras, en estos últimos, a pesar de ser útiles, es más importante y poderosa, la identificación mediante objetivos y valores comunes.

El problema de la diversidad de componentes que pudiese tener un equipo de alto rendimiento presenta una incómoda situación, ya que la diversidad que proporciona a muchos equipos efectividad puede frustrar la identidad de equipo. Según Luecke (2004), el reto de los líderes del equipo es realzar la identidad del mismo sin suprimir las valiosas diferencias entre los integrantes del equipo que les hacen distintos, para ello tendrá que considerar lo siguiente:

1. *Ser selectivo a la hora de contratar.* Seleccionar personas que considere los objetivos del equipo importantes y valiosos. Estas personas estarán más predispuestas a concentrarse en conseguir los objetivos que a pensar en las diferencias dentro del equipo.
2. *Involucrar a la gente en actividades valiosas.* Esto los mantendrá focalizados en lo más importante, los resultados.
3. *Reconocer públicamente el valor de las diferencias y cómo sirven al objetivo común.*

4. *Crear oportunidades informales para que los miembros se conozcan entre sí.* Al hacerlo se acabarán los estereotipos y se encontrarán bases para el trabajo colaborativo.

5. *Tratar que la gente trabaje en grupo.* A pesar que estamos desarrollando el tema de Equipos de Alto Rendimiento es importante recordar que nada contribuye más a crear identidad de equipo como trabajar juntos codo a codo.

La identidad de equipo y la responsabilidad mutua están íntimamente relacionadas. “Ningún grupo puede llegar a convertirse en equipo hasta que puede hacerse responsable como equipo”, según Jon Katzenbach y Douglas Smith. Tal como ellos lo explican: “esencialmente, la responsabilidad del equipo consiste en las promesas sinceras que nos hacemos a nosotros mismos y a los demás, promesas que ponen de manifiesto dos aspectos fundamentales de los equipos efectivos. Compromiso y confianza”.³³

Otro motivo importante para inculcar identidad de equipo, según Luecke (2004), es que evoca un superior nivel de compromiso y esfuerzo por parte de sus miembros. Los militares se refieren a esto como cohesión o “espíritu de cuerpo”. Saben que los soldados cuyas identidades están profundamente ligadas con sus unidades se mantendrán juntos y rendirán más si tienen que hacer frente a las presiones del combate. Los soldados saben que no están solos individualmente, que son miembros de una “banda de hermanos” que comparten un interés común por la supervivencia y la victoria. En este sentido, muchas veces tomarán medidas heroicas para apoyarse mutuamente, en algunos casos hasta el punto de sacrificar sus propias vidas.

³³ “La disciplina de los equipos”. Harvard Business Review. Marzo-Abril 1993,116.

En el ámbito empresarial, la identidad del equipo se manifiesta como una voluntad de colaboración, compartir información, esforzarse más, tomar decisiones conjuntas y anteponer los objetivos del equipo a los personales. Si se consigue crear esta sensación de identidad dentro del equipo, la carga del liderazgo será mucho más ligera.

F. La toma de decisiones dentro de un Equipo de Alto Rendimiento

Una tarea inicial en un equipo de alto rendimiento es acordar el cómo se tomarán las decisiones. Las investigaciones indican que a la gente realmente le interesan los procedimientos de decisión. Desean que la norma al respecto sea justa, lo que permitirá asumir con posterioridad una decisión adversa a sus pensamientos con la seguridad de que ella es resultado de un procedimiento justo, lo que genera confianza en las personas al asumir que las decisiones no resultarán de improvisaciones ni de actuar por interés propio.

Al decidir el método que se seguirá en la toma de decisiones se deberá considerar que cuanto más involucrados estén los miembros del equipo en el proceso de decisión, mayor es la probabilidad de que se involucren en la consecución de los objetivos del equipo. Sea cual sea el método elegido, es necesario manifestarlo en la primera reunión de trabajo, con ello se evitarán discusiones y enfrentamientos innecesarios.

Algunos métodos de decisión aconsejados, por Luecke (2004) se refieren a:

- 1.- Regla de la mayoría.
- 2.- Consenso.
- 3.- Un pequeño grupo decide conforme a experiencias y habilidades relevantes.
- 4.- El líder decide considerando los planteamientos de los integrantes del equipo.

El poder en los integrantes de un Equipo de Alto Rendimiento

“Los empleados con poder tienen empatía. Si contaran con la libertad y el apoyo necesario, harían lo correcto y de la manera correcta para los clientes. Las cosas salen mal cuando la gerencia interviene y fija objetivos, establece patrones e inculca el miedo basado en la contabilidad. Por ejemplo, los empleados de la cadena hotelera Ritz - Carlton (14.000 trabajadores) tienen poder para gastar hasta 2.000 dólares y resolver los problemas de un huésped en el hotel; no se trata únicamente de los trabajadores de la administración de la empresa, sino de cualquier empleado, ya sean camareras de habitación, botones o porteros.

Los empleados con poder se convierten en trabajadores que generan beneficios y lealtad por parte de los clientes. En cierta ocasión un amigo mío se sintió frustrado por la poca voluntad y la incapacidad de un empleado de una línea aérea para rectificar una cuestión contable, así que se dirigió al mostrador de Southwest Airlines y planteó la situación. El trabajador de Southwest Airlines igualó la tarifa –correspondiente a la compra con un mes de adelanto que ofrecía la otra compañía- simplemente simulando que mi amigo había adquirido el billete hacía una semana. Southwest Airlines ganó 250 dólares que de otro modo no habría obtenido y un cliente leal gracias a la actitud de un empleado con poder.

Fue una decisión dotada de poder, no paranoica y altamente analógica. La política de la empresa era tal y cual, pero el empleado hizo lo correcto para el cliente” (Kawasaki, Guy. 2001).

Concluamos, que los integrantes de un equipo de alto rendimiento deben tener el poder necesario para poder llevar a cabo sus tareas individuales, de manera de poder contribuir en la consecución de la misión general del equipo.

G. Las compensaciones en los Equipos de Alto Rendimiento

Como lo sostiene Loren Gary (2004), “ El equipo más comprometido y competente no va a rendir al máximo durante mucho tiempo si no recibe una compensación a su excelencia. Pero como otros aspectos de la gestión de equipos, los sistemas de compensación y recompensa requieren de cierta creatividad. Los mejores sistemas combinan recompensas en dinero y de otros tipos”.

Si se pretende que las personas se comporten como un equipo, es necesario tratarlas colectivamente, lo que también debería aplicarse en el sistema de retribuciones o sueldos, sin embargo, al tocar el tema de las compensaciones es necesario entender que sus miembros normalmente no proceden de la misma unidad organizacional, ni tampoco es común que tengan actividades y responsabilidades comunes dentro de la organización. Es difícil también imaginar una fórmula única para todos los grupos o equipos de trabajo; sin embargo, es posible establecer que el común denominador de los equipos de alto rendimiento resultan ser las diversas habilidades de sus integrantes, aspecto que cada una de las personas reconoce entre sus pares. De manera que se debe pensar en remunerar a sus integrantes primero, conforme lo hace la organización habitualmente, considerando habilidades y jerarquía y luego, establecer un sistema de incentivos asociado al cumplimiento de los objetivos planteados al momento de formar el Equipo de Alto Rendimiento. Esta retribución tiene que ser significativa

(por lo menos un mes de sueldo), de manera de captar la atención inicial, motivar el accionar individual y compensar los logros.

Por lo anterior, las compensaciones económicas deben ser establecidas atendiendo al nivel de remuneración de cada integrante; sin embargo, es aconsejable entregar algún estímulo semejante para todos los integrantes del equipo de alto rendimiento, teniendo en cuenta la magnitud de la tarea abordada y la forma en cómo se cumplió (un gran logro, un gran premio). Aquí es posible pensar en viajes, becas de estudio, elementos materiales diversos.

H. Los indicadores de gestión en los Equipos de Alto Rendimiento³⁴

Cuando las empresas adoptan por primera vez el enfoque de Equipo de Alto Rendimiento, lo habitual es que éstos tengan que demostrar a los escépticos directivos que la idea de implementarlos no fue descabellada, claro está, a la luz de algunos indicadores de gestión que así lo demuestren. Por otro lado, estos controles asegurarán que no se producirán sorpresas desagradables respecto de lo planificado estratégicamente y lo obrado por el equipo.

Los altos directivos y un equipo deberían establecer conjuntamente reglas sobre cuándo o bajo qué circunstancias los directivos revisarán el rendimiento del equipo y su sistema de indicadores. Un equipo debe saber desde el principio que tendrá que revisar los indicadores que haya elegido con los máximos directivos para asegurarse que son coherentes con la estrategia de la empresa. Cuando un grupo de personas construye un equipo, también debe construir un sistema de indicadores. Un beneficio de que un equipo cree su propio sistema de indicadores es que los miembros

³⁴ Bolaño, Geovanna y Esteban Tafra.

que provienen de diferentes funciones acaban creando un lenguaje común, algo que necesitan para trabajar como un equipo de alto rendimiento.

Cuando están definidos los objetivos, los miembros adecuados del equipo deben desarrollar indicadores individuales para medir los avances del equipo en el logro de un determinado objetivo, los que pueden preservar su valor cuando se añaden o eliminan, conforme hagan falta, durante el proyecto o tarea.

I. Amenazas para un Equipo de Alto Rendimiento

En ocasiones, los problemas que se originan en un equipo hacen imposible que éste alcance todo su potencial. Los equipos con un mal funcionamiento presentan una nula o baja confianza y cooperación, dando como resultado que el rendimiento se resienta. Según Gómez-Mejía y Balkin (2003), los problemas más desafiantes son:

1. *Los aprovechados.* Los aprovechados no participan en los esfuerzos del equipo, pero esperan atribuirse el mérito por el éxito del equipo y recibir una buena parte de las recompensas del grupo. Los aprovechados pueden reducir rápidamente la moral y la productividad del equipo si se toleran sus comportamientos.

Afortunadamente, existen formas de tratar a los aprovechados antes de que éstos socaven la moral del equipo. El mejor enfoque es dificultar que los individuos se beneficien de esta actitud:

- Faculte a los miembros de los equipos para controlar el reclutamiento y la selección de los nuevos componentes. Los empleados de primera línea tienen más oportunidades que los directivos para observar a sus compañeros de trabajo y conocer sus hábitos de trabajo.
- Faculte a los integrantes de los equipos para que tengan voz en la evaluación y sanción de aquellos compañeros que no estén proporcionando un rendimiento acorde a las expectativas. Por ejemplo: Unisys, empresa de sistemas de información, requiere que las revisiones de desempeño sean llevadas a cabo por el líder del equipo y por tres compañeros elegidos por el empleado.
- Asegúrese de que se fijen normas de alto rendimiento en los comienzos de la vida del equipo, de tal modo que cada miembro comprenda claramente cuáles son las expectativas de desempeño.

2. *Conflicto de equipo disfuncional.* Los equipos pueden volverse disfuncionales si algunos de sus miembros presentan una antipatía personal hacia otros, o se involucran en juegos y maniobras políticas. A menudo, esta situación conduce a la presencia de facciones dentro del equipo que compiten por el poder, recompensando a amigos y tomando represalias sobre los enemigos. Las luchas internas entre estas facciones dirigen las energías del equipo hacia las metas políticas de las facciones más que concentrarse en los objetivos de rendimiento del equipo y de la organización.

3. *Pensamiento de grupo.* El pensamiento de grupo es un problema que ocurre cuando el equipo es intolerante a una diversidad saludable de opiniones (los equipos pasan a valorar el acuerdo y el consenso, evitando el conflicto funcional sobre diferencias reales que pueden influenciar positivamente su rendimiento). El pensamiento de grupo mina el propósito de la mayoría de los equipos: la combinación de personas con habilidades y

experiencias diferentes para crear algo más valioso que lo que los individuos podrían lograr por sí solos.

4. *Oposición a la autogestión.* Los miembros de los equipos podrían no querer autogestionarse. Algunos equipos están formados por individuos que prefieren tener líderes directos que les guíen y motiven, personas que desean tener una menor implicación en la toma de decisiones. Aquellos equipos que prefieren tener un líder fuerte pero que se encuentran forzados a convertirse en equipos autogestionados no suelen tener éxito.

5. *Supervisores inseguros.* Muchas iniciativas de los equipos son torpedeadas por supervisores y directivos que se sienten amenazados por cualquier propuesta de cambio. Algunos supervisores podrían sentir que los equipos autogestionados reducen su estatus cuando éstos asumen algunas responsabilidades del supervisor. Estos supervisores podrían resistirse y socavar el éxito de los equipos autogestionados. A menos que los supervisores tengan una razón para apoyar a los equipos, ellos podrían plantear una fuerte resistencia a este enfoque.

6. *Miembros con altos rendimientos perjudiciales para el grupo.* Un miembro de un equipo con un alto rendimiento podría demandar a los otros miembros de manera poco respetuosa. A menudo, estos integrantes perjudiciales suponen un costo mayor para el equipo, en términos de cohesión, que los beneficios proporcionados por sus talentos especiales.

Los equipos, según los mismos Gómez-Mejía y Balkin (2004), deben tener procedimientos para tratar a componentes con un bajo rendimiento y a individuos que no acatan las normas. Entre estos procedimientos se incluyen la sanción a dichos individuos por medio de la presión del grupo de compañeros y la comunicación de una retroalimentación individual

fuertemente crítica o negativa durante un período de evaluación. Un desafío mayor es hacer frente a un miembro del equipo con un alto rendimiento que es muy individualista y cuya presencia es perjudicial para el equipo, el llamado miembro inconformista con alto rendimiento.

Donde mayor es la cantidad de ejemplos de miembros inconformistas con un alto rendimiento, que poseen grandes egos y que, además, esperan ser tratados como estrellas, es en los equipos deportivos, y en la industria del entretenimiento, cuando se conforman equipos para producir películas, series y programas de televisión. Es posible visualizar este inconveniente también en el ámbito político, donde en los equipos políticos es posible visualizar grandes egos e inconformismo dentro de las filas de las distintas coaliciones políticas.

¿Deben los miembros con altos rendimientos conformarse y ser tratados como cualquier otro integrante del equipo o se les debe pedir que los abandonen? Las corporaciones japonesas tienen el siguiente dicho: “la cabeza que sobresale se golpea”, lo que significa que existe poca tolerancia para los comportamientos inconformistas en los equipos nipones, y aquellos que sobresalen podrían dar lugar a que otros miembros del equipo queden mal, o pierdan la dignidad personal, algo bastante importante en la cultura japonesa. Los Estados Unidos tienen una cultura más individualista y son más tolerante con las conductas extravagantes, incluso en los equipos.

A veces es mejor canalizar las energías de la estrella en el trabajo del equipo. Un miembro con alto rendimiento que merezca un reconocimiento especial debe recibirlo. Los deportes tienen premios muy valorados y la industria cinematográfica posee el Oscar, entonces, no hay razón alguna por la que una organización de orden público o una empresa privada no puedan tener actos de reconocimiento para sus equipos.

Algunos equipos están menos cohesionados y son menos individualistas que otros, pudiendo tolerar mejor a un inconformista. Los miembros inconformistas con altos rendimientos pueden desempeñar un buen papel en equipos de resolución de problemas, equipos virtuales y equipos de proyecto, donde la intensidad de las interacciones de equipo es baja en comparación con los equipos autogestionados.

7. *Falta de recompensas por el trabajo de equipo.* Una organización que espera que las personas trabajen productivamente en equipos podría estar, sin embargo, recompensando a los empleados en función de sus contribuciones individuales. Este sesgo hacia el rendimiento individual, más que sobre el rendimiento de equipo, refuerza la competencia entre los miembros de los equipos para lograr ser vistos como individuos que alcanzan lo que se proponen, más que trabajadores cooperativos. Esto desincentiva el trabajo en equipo.

La lección es que el trabajo de equipo debe ser recompensado para fortalecer y mantener el comportamiento de equipo y para ello pueden utilizarse recompensas tradicionales como las monetarias o del tipo de reconocimiento.

Disfunciones en los Equipos de Alto Rendimiento

Construir un equipo cohesionado es difícil, pero no es complicado. De hecho, la sencillez es crucial, ya sea que se lidere un equipo ejecutivo en una empresa multinacional, en un pequeño departamento dentro de una organización mayor o incluso si se es parte de un equipo que necesita mejorar.

Patrick Lencioni, Presidente de The Table Group, una consultora del área de San Francisco, U.S.A. trabajando con directores generales y sus equipos distinguió dos verdades que parecen decisivas cuando se busca determinar un modelo para conformar un equipo de alto rendimiento. En primer lugar, el genuino trabajo en equipo sigue siendo, en la mayoría de las organizaciones, algo tan evitado como siempre ha sido. En segundo lugar, las organizaciones no logran trabajar en equipo porque involuntariamente caen presa de cinco obstáculos naturales pero peligrosos, que llamó las cinco disfunciones de un equipo y que dieron origen al libro del mismo nombre (Ediciones Urano.2003).

Esas cinco disfunciones pueden ser erróneamente interpretadas como cinco asuntos que pueden ser tratados aisladamente. Pero en realidad constituyen un modelo interrelacionado y convierten en potencialmente letal para el equipo el fallar en cualquiera de esos cinco aspectos.

Cinco disfunciones de un equipo³⁵

1. La primera disfunción es la **ausencia de confianza** entre los miembros del equipo. Esto surge, esencialmente, de su falta de disposición para sentirse cómodos siendo vulnerables en el grupo. Los miembros del equipo que no están dispuestos a abrirse ante los otros para aceptar errores y debilidades imposibilitan la construcción de los cimientos de la confianza.

El papel de líder. La acción más importante que un líder debe emprender para alentar la construcción de confianza en un equipo es demostrar primero su propia vulnerabilidad. Esto requiere que el líder arriesgue perder la cara ante el equipo, y por ello los subordinados también deben correr el mismo riesgo. Y más importante: los líderes deben crear un ambiente donde no se

³⁵ Lencioni, Patrick. 2003.

castigue la vulnerabilidad. Incluso los equipos mejor intencionados pueden desalentar sutilmente la confianza al castigarse mutuamente por admitir debilidades o fracasos. Por último, la manifestación debe ser genuina por parte del líder; esto no se puede fingir. Uno de los mejores modos de perder la confianza de un equipo es fingir vulnerabilidad para manipular las emociones de los otros.

2. Este fracaso en construir confianza es perjudicial porque propicia la segunda disfunción: **el temor al conflicto**. Los equipos que carecen de confianza son incapaces de entregarse a discusiones de ideas sin freno y apasionadamente. Recurren, en cambio, a conversaciones veladas y a comentarios cuidadosos.

El papel del líder. Uno de los mayores desafíos que afronta un líder que quiere promover conflictos saludables es su propio deseo de no perjudicar a los miembros del equipo. Esto conduce a interrupciones prematuras de los desacuerdos e impide que los miembros del equipo desarrollen capacidades adecuadas para tratar por sí mismos los conflictos. En muchos casos esto sólo sirve para tensar las relaciones pues priva a los participantes de oportunidades para desarrollar capacidades de manejo de conflictos.

Por lo tanto, es clave que los líderes demuestren mesura cuando la gente se sumerge en un conflicto y que permitan que la solución ocurra naturalmente, por más confuso que esto pueda resultar a veces. Esto puede constituir todo un desafío, pues muchos líderes creen que no están haciendo bien su trabajo si pierden el control de sus equipos durante una situación conflictiva.

3. La falta de conflicto es un problema porque refuerza la tercera disfunción de un equipo: **la falta de compromiso**. Sin airear sus opiniones en el curso de un debate abierto y apasionado, los miembros de un equipo,

en escasas ocasiones, (si lo hacen alguna vez) aceptan verdaderamente las decisiones y se comprometen con ellas; aunque finjan estar de acuerdo durante las reuniones.

El papel del líder. Más que en cualquier otro miembro del equipo, el líder debe sentirse cómodo ante la perspectiva de adoptar una decisión que finalmente puede resultar equivocada. Y el líder debe estar presionando continuamente al grupo para que concluya el examen de los asuntos y para que respete el programa que se ha establecido. Lo que el líder no debe hacer es valorar demasiado la certidumbre o el consenso

4. Debido a esta falta de compromiso y aceptación, los miembros de un equipo desarrollan una **evitación de responsabilidades**, la cuarta disfunción. Sin comprometerse con un claro plan de acción, hasta la gente más centrada y entusiasta suele vacilar antes de llamar la atención de sus compañeros sobre acciones y conductas que parecen contraproducentes para el bien del equipo.

El papel del líder. Uno de los desafíos más difíciles para un líder que quiere inculcar la obligación de pedir responsabilidades en un equipo es alentar y permitir que el equipo sirva como primer y primordial mecanismo de exigencia de pedir cuentas. A veces algunos líderes fuertes crean naturalmente un vacío de responsabilidades en el equipo y se convierten en la única fuente de disciplina. Esto genera un ambiente en el que los miembros del equipo suponen que el líder está exigiendo responsabilidad a los demás; por eso son reticentes incluso cuando ven que algo no está bien.

Una vez que el líder ha creado una cultura de pedir responsabilidades en un equipo, debe estar dispuesto sin embargo a ser árbitro final de la disciplina si

el equipo falla. Esto debería ocurrir muy poco. No obstante, debería quedar claro para todos los miembros del equipo que no se ha relegado la responsabilidad a un asunto de consenso, sino que se trata de una responsabilidad compartida y que el líder no vacilará si es necesario intervenir.

5. La incapacidad para hacerse responsables mutuamente crea un ambiente en que puede prosperar la quinta disfunción. **La falta de atención a los resultados** ocurre cuando los miembros del equipo sitúan sus necesidades individuales (como el ego, el desarrollo de la carrera personal, el reconocimiento) o incluso las necesidades de sus departamentos por encima de las metas colectivas del equipo.

El papel del líder. El líder más que en el caso de otras disfunciones, debe establecer la pauta para centrarse en los resultados. Si los miembros del equipo advierten que su líder valora algo distinto a los resultados, considerarán esto como un permiso para hacer cada uno lo mismo. Los líderes deben ser desinteresados y objetivos y reservar las recompensas y el reconocimiento para aquellos que hacen verdaderos aportes al logro de las metas del grupo.

Lencioni (2003) sostiene que “al igual que una cadena a la cual se le ha roto un solo eslabón, el trabajo en equipo se deteriora si se permite que florezca una sola disfunción”.

Otro modo de entender este modelo es adoptar el enfoque opuesto, el positivo, e imaginar cómo se conducen los miembros de un equipo verdaderamente cohesionado:

a.- Confían unos en otros.

- b.- Participan en conflictos por ideas sin filtrarlos.
- c.- Se comprometen con decisiones y planes de acción.
- d.- Se responsabilizan mutuamente por el cumplimiento de esos planes.
- e.- Se centran en el logro de resultados colectivos.

Lo anterior parece sencillo porque efectivamente es sencillo, por lo menos en teoría. Sin embargo en la práctica es extremadamente difícil porque requiere niveles de disciplina y perseverancia que pocos equipos pueden ejercer.

J. El Equipo de Alto Rendimiento listo para entrar en funciones

Una vez formado el equipo, redactadas sus normas y estatutos; definidas las reglas respecto de quién y cómo tomará las decisiones, hay que planificar el cómo se lograrán los objetivos, asunto que propone establecer una primera reunión de trabajo. Sin embargo, la mejor forma de comenzar el trabajo en el equipo de alto rendimiento es con una reunión de camaradería donde no esté ausente la seriedad, sí en cambio, se eche de menos la discusión y la planificación del trabajo.

En la reunión de camaradería sí será aconsejable que el patrocinador del equipo enuncie aspectos tales como: La importancia del objetivo del equipo para la organización; Las normas que los regirán; Cómo se medirá el éxito y; Cómo será recompensado el logro. Finalmente, hará las presentaciones de los integrantes del grupo destacando el por qué están presentes, destacará los antecedentes y experiencias de cada uno de ellos, indicando lo que se espera de cada uno de ellos. Esta reunión de camaradería es la más importante desde que se conforma el equipo; la segunda, cuando se despiden y retornan a sus deberes tradicionales.

Planificar y organizar el trabajo

Luego de la reunión camaradería es necesario presentar a los integrantes del equipo de alto rendimiento cómo se planificó y organizó el trabajo de manera que sus integrantes sepan: ¿Qué tareas hay que llevar a cabo? ¿Cuál es el orden óptimo para desempeñar dichas tareas? ¿En qué marco de tiempo hay que llevar a cabo cada tarea? ¿Qué se puede realizar individualmente y qué comunitariamente?

Como lo sostiene West (2004) la planificación es posible visualizarla en todos los niveles y etapas de actividad de los equipos; destaca que su importancia se debe a que por medio de ella se asegura el cumplimiento de los objetivos a su debido tiempo y conforme a las directrices originalmente entregadas.

Los equipos que planifican mejor, identifican y programan los pasos para alcanzar sus metas y aseguran la flexibilidad necesaria para enfrentar las eventualidades provenientes de la misma empresa o del ámbito externo de ella. Es importante considerar el detalle con que se realizará la planificación ya que sin suficientes detalles, el equipo puede quedar a merced de complicaciones inesperadas. Asuntos como: la insuficiencia de los recursos, las exigencias excesivas a proveedores externos, las demandas a los integrantes clave para que cumplan con sus trabajos originales en la organización, pueden apartar al equipo del proyecto en curso. Por el contrario, una planificación excesiva puede resultar confusa por culpa de detalles innecesarios, haciendo, incluso, más rígido aquello que podría ser flexible.

Una de las responsabilidades de los líderes de equipo, no sólo durante la planificación inicial, sino que a lo largo del proyecto, consiste en gestionar lo que West (2004) denomina “el triángulo del proyecto” y que identifica cómo

es la relación entre el tiempo, los costos y el rendimiento involucrados en la gestión de los equipos. Esos tres factores son los que obligan a los líderes de equipos a revisar constantemente lo planificado al inicio del proyecto respecto de lo avanzado, de manera de, incluso, gestionar el riesgo, detectando oportunamente las dificultades. Lo anterior, supone un proceso de retroalimentación, que obligará a planificar conforme a los nuevos indicadores observados.

Mecanismos de integración³⁶

Hemos sostenido que una de las principales características de los equipos de alto rendimiento es que su permanencia en el tiempo es corta; se cumple el o los objetivos y se termina, y cada integrante se reincorpora a sus funciones habituales.

De lo anterior se deduce que en las organizaciones es poco probable encontrar un espacio físico destinado a recibir a un equipo de alto rendimiento, asunto importante de considerar atendiendo aquello que la frecuencia de comunicación entre compañeros de trabajo disminuye a medida que aumenta la distancia física entre ellos. Por lo tanto, la localización física de los miembros del equipo tiene un gran impacto sobre la profundidad de la comunicación y la forma de compartir el conocimiento.

El ideal es establecer una sala de trabajo para estos equipos, donde puedan celebrar sus reuniones y guardar los materiales y documentación relacionados con sus actividades. Esta sala y su equipamiento no sólo facilita el trabajo en grupo sino que fomenta la identidad del equipo.

Otro mecanismo de integración, y de descubrimiento de liderazgos dentro de un equipo de alto rendimiento, lo constituyen herramientas como el compartir

³⁶ Geovanna Bolaño y Esteban Tafra.

vivencias en terreno, donde los integrantes de los equipos se enfrentan por primera vez juntos a distintos desafíos que van templando el carácter de cada uno de ellos y los del equipo.

Cancha de obstáculos para la formación de líderes (compartiendo vivencias en terreno)

El Ejército Británico después de analizar sus experiencias de guerra, decide mejorar su proceso de selección de oficiales utilizando la pista de reacción de líderes, en las academias de Sandhurst y de la Real Fuerza Aérea.

El propósito de estas canchas de entrenamiento fue comprobar: el nivel de imaginación, el de madurez, la capacidad para adaptarse a cambios, el grado de seguridad y la estabilidad emocional de las personas cuando son sometidas a las dificultades propias misiones o tareas especiales.

Con ello se logró mejorar el liderazgo en los oficiales-alumnos según las conductas de comportamiento observadas dentro de una unidad de trabajo y el trabajo orientado hacia equipos de alto rendimiento.

E.E.U.U, por su parte, construye una cancha de reacción de líderes, en la Base Aérea Maxwell de la fuerza aérea en Alabama, que se asigna a un grupo de trabajo de oficiales británicos y norteamericanos. En Septiembre de 1953, se ordena a la Escuela de Infantería, la construcción de la cancha para cadetes de West Point, en Fort Benning, E.E.U.U., en donde se imparten cursos para aspirantes a oficiales, curso básico para oficiales, para jefes de infantería ligera y para la Escuela de las Américas. El objetivo de esta cancha de obstáculos es potenciar el trabajo de equipo y de liderazgo.

Entre 1965 y 1980, el Ejército de Chile decide implementar una cancha de obstáculos para entrenamiento de equipos de alto rendimiento, similares a las de E.E.U.U., para exámenes de reacción. En Febrero de 1997, el Director de la Escuela Militar, Gral. Oscar Izurieta Ferrer ordena la construcción de una cancha de obstáculos mejorada, denominada Cancha de Reacción de Líderes, la que incluye situaciones diferentes y más rigurosas, para potenciar el trabajo de equipos de alto desempeño, en los alumnos de la Escuela Militar del Gral. Bernardo O'Higgins.

Sistema operativo.

En estas canchas, una vez conformados los equipos, entregada la misión, los medios materiales y el tiempo disponible para cumplir la misión, el equipo se organiza y define quienes tienen los atributos o habilidades como para superar los distintos obstáculos que se van presentando y quienes deben mantenerse al margen.

Los equipos organizados, discuten las alternativas para enfrentar de mejor forma cada uno de los obstáculos, seleccionando los medios materiales disponibles y eligiendo a los mejores hombres para hacer la tarea, independiente del nivel jerárquico de cada uno de ellos. La misión es responsabilidad de todo el equipo, como así mismo el éxito de ésta, y por ello nace entre sus integrantes, una férrea unidad, especialmente con el líder que los guiará en el desarrollo de la misión.

Al concluir el recorrido por esta cancha para equipos de alto desempeño, se realiza, con quienes participaron de la actividad, un proceso de retroalimentación, como una forma de evaluar el trabajo conjunto y de potenciarlos con el análisis de los errores.

El trabajo de equipo, planteado de esta forma, involucra y motiva a los participantes en tal nivel, que las misiones se cumplen exitosamente en un alto porcentaje. Por otro lado, dignifica a cada uno de sus integrantes,

permitiéndoles desarrollar sus habilidades físicas, intelectuales, creativas y afectivas.

En el Ejército de Chile sostienen que: “Sin duda alguna, no existe misión que no pueda ser concluida con éxito, cuando lo realiza en un equipo de alto desempeño”.

K. PREPARANDO A LA ORGANIZACION

Implementar equipos de alto desempeño en algunas organizaciones significa un proceso no por todos bien recibido. Donde las comunicaciones no son las adecuadas tiende a pensarse que estos equipos, no sólo cuentan con un irrestricto apoyo de la alta gerencia, sino que, gozan de un autonomía de gestión que resulta ser la envidia del resto de las personas y la causa de que, en ciertos casos, estos no encuentren el apoyo necesario al interior de la organización. Es aconsejable comunicar la importancia de la constitución de los equipos y la necesidad de apoyarlos desde los distintos ámbitos de las organizaciones.

Jennings (2003) recomienda atender a los siguientes **“Ocho pasos para clavar una estaca en el corazón de la burocracia y dar paso a los equipos de alto rendimiento”**.

a. **Cambiar todo lo más rápidamente posible (lo cual puede hacerse con mayor rapidez de lo que se piensa)**. Una de las características de las empresas altamente productivas es que cuando deciden hacer algo, lo hacen con celeridad y decisión.

- b. **Conseguir el apoyo de las personas correctas.** Un líder o gerente debe poder identificar rápidamente a las personas que creen en el destino elegido, lo apoyan, y están dispuestas a apropiarse de él con entusiasmo. Las personas que se oponen al objetivo deben ser despedidas.
- c. **Destruir los nichos funcionales y construir equipos interfuncionales.** La compañía debe modificar la mente de quienes protegen sus imperios particulares y, en caso de que falle en su intento, debe reemplazar a esas personas por otras que se concentren en construir unas unidades de negocios más productivas.
- d. **Descentralizar para crear espíritu emprendedor.** Se refiere al hecho de llevar las decisiones más cerca de los clientes y sacarlas del “Palacio de los milagros”, o sea la casa matriz.
- e. **Aplanar la organización para responder más pronto a los clientes y a los integrantes de la compañía.** Hay terreno fértil para la productividad cuando el jefe responde inmediatamente a los clientes y a los trabajadores. La accesibilidad de los jefes de compañías altamente productivas, transmite un mensaje alto y fuerte por toda la organización en el sentido de que los días de la burocracia están contados.
- f. **Crear fervor entre las filas: ser ejemplo visible y demostrar a las tropas que hay un interés y muy grande.** Es un atentado contra la credibilidad pedir a un empleado que sienta fervor por el objetivo de la productividad de la empresa si los ejecutivos no muestran el camino con su ejemplo.
- g. **Crear y reforzar una cultura de alto desempeño.** Los líderes de las compañías saben que es en ellos en quien recae la responsabilidad de

utilizar cada herramienta que tienen a su disposición, y de inventar las otras que sean necesarias, a fin de mantener una atmósfera electrizada. La fórmula es: valerse del reconocimiento, los ascensos y la ambición.

h. **Ver todas las decisiones desde el punto de vista de si ayudan al cliente y dejan dinero.** Si no es así, es burocracia y debe aniquilarse. Ésa fue la mentalidad que encontramos en todas las compañías productivas comprometidas con aplanar su estructura jerárquica. Han institucionalizado esas dos preguntas y siempre las hacen antes de tomar cualquier decisión

En esto de preparar a las organizaciones para la irrupción de los equipos de alto rendimiento, Bennis, Warren (2001) por su parte insiste en que, mientras los líderes se remodelan, también se transforman las organizaciones, aunque como la propia sociología lo reconoce, muchas con fuertes componentes internos resistentes al cambio. La gente comparte normas, valores, creencias y paradigmas para definir lo que está bien y lo que está mal. Se gana poder y status gracias a la conformidad y el acuerdo. Todos los sistemas sociales encierran fuerzas conservadoras, es cierto, pero al mismo tiempo deben albergar el divergir y la innovación, impulsores del movimiento que impide la paralización y la muerte. Por eso, en tiempos de cambio dentro de las organizaciones, conviene respetar diez mandatos que ayudan a “acomodar” a éstas para la implantación de los equipos de alto rendimiento:

a. **Reclutar a gente con escrupulosa honestidad.** Hay que tener en cuenta que muchos candidatos mostrarán sus activos y ocultarán o disfrazarán sus pasivos.

b. **Tener cuidado con los “locos”.** La innovación es seductora, puede convocar a creativos interesantes tanto como a excéntricos inútiles o contraproducentes.

- c. **Promueva el apoyo entre pares, nuevos e históricos.** De nada sirve jugar el papel de Noé y reunir en el arca a un grupo de elegidos para empezar de cero. No puede haber cambio sin continuidad ni historia.
- d. **Planifique el cambio a partir de una base conceptual sólida.** Planear es más fácil que implementar. Para lograr cambios permanentes, el proceso debe ser gradual. Debe contar con un núcleo de gente crítico que evalúe constantemente las señales de la organización y de la sociedad en la que vive, a fin de asegurar la continua auto-renovación.
- e. **No decrete el cambio.** Todas las organizaciones tienen una estructura: la que está en el papel y la que construye la gente a través de sus relaciones. Hay que esperar que la estructura se acomode a estos equipos.
- f. **No deje que los resistentes se hagan cargo de los pilares del cambio.** Los agentes de cambio o moldeadores organizacionales exitosos, se aseguran de que “la vieja guardia” no tema al cambio. En cuanto sienten la más mínima amenaza, empiezan a jugar sucio.
- g. **Conozca el territorio.** Aprender todo lo que se necesita saber sobre la política interna y los planes de relaciones públicas, contribuye a no “pisar pies”.
- h. **Evalúe los factores ambientales, el microclima organizacional.** Un proceso de cambio, especialmente en las formas de trabajo y por consiguiente en las relaciones laborales, que genere o aumente las incomodidades está condenado al fracaso.
- i. **Evite problemas futuros.** La idea es no olvidarse del pasado, ni subestimar el presente.
- j. **Recuerde que el cambio es más efectivo cuando los afectados están involucrados desde los planes.** Nada genera mayor resistencia que las imposiciones.

CAPITULO V: EXPERIENCIAS Y EJEMPLOS DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

1. EXPERIENCIAS

A. ALGUNAS CONSIDERACIONES RESPECTO DE LOS “EMPOWERED TEAMS”³⁷

Los “empowered teams” mejoraron la calidad del trabajo en muchas grandes empresas, pero sacar provecho de ellos no es tan sencillo como algunos creen.

Un grupo afiatado, que desarrolla en conjunto una tarea que le fue encomendada, es apenas un buen equipo, no un “empowered teams”. En el ámbito empresarial, los equipos con estas características – de difícil traducción al español – van mucho más allá, porque son depositarios del poder de la decisión. En ellos se ha delegado autoridad y, sobre todo, responsabilidad, lo que significa que trabajan un grado avanzado de autonomía.

¿Siempre el trabajo en equipo supera al trabajo individual?

De ninguna manera. Hay muchos casos de individuos que se desempeñan mejor que un equipo. Y éste es, para Bradley L. Kirkman y Benson Rosen el factor más importante a la hora de decidir si conviene o no implementar equipos de trabajo.

³⁷ Entrevista a Bradley L. Kirkman. Docente del departamento de Administración de Empresas de la Universidad de North Carolina. Trend Management. V.2/Nº5 julio-agosto 2000.

Hay que analizar el tipo de tarea, y evaluar si se realizará mejor en equipo o individualmente, tomando en cuenta varias cosas. Una de ellas es ver si el trabajo requiere comunicación y colaboración entre los empleados. Algunas tareas es mejor dejarlas en manos de individuos, como por ejemplo la venta de pólizas de seguros. Esa es la tarea individual, se sale y se vende. Si se le dice a un grupo de vendedores de pólizas que parte de su remuneración se vinculara con el rendimiento de otros vendedores, no le gustara a nadie.

Otra cosa a considerar es la complejidad de la tarea. A menudo los equipos rinden más si las tareas son complejas, si requieren innovación, creatividad y perspectivas múltiples. Las tareas muy simples son realizadas mejor por individuos. Sin embargo, algunas organizaciones, en su entusiasmo por hacer lo que todo el mundo hace, adoptan el trabajo en equipo. Creen que debe ser bueno, porque todas las grandes compañías lo hacen, y se equivocan. A veces los equipos complican en vez de ayudar, porque se los implementa en situaciones inadecuadas.

¿Qué condiciones deben existir en una compañía para la puesta en práctica de un sistema de delegación de autoridad en este tipo de equipos?

Hay que tomar en cuenta cuatro diferentes factores que conducen a que sus integrantes sientan que forman parte de un equipo en el que se delegó poder. Si se dan estos cuatro factores que se van a enumerar, entonces existe la posibilidad de proceder al “empowerment”. Estos son:

Primero, contar con líderes de equipo capaces de exponer y promover el comportamiento adecuado. El liderazgo resulta fundamental para lograr que los miembros de un equipo se hagan responsables de su propio trabajo, para pedirle opiniones al equipo, para estimular a sus integrantes a tomar el

control de su trabajo en lugar de que sea el líder quien asuma la responsabilidad total de sacar al equipo adelante.

El segundo factor es lo que llamamos “producción” o “responsabilidades de servicio”, y se vincula con las acciones que se toman en el nivel en el que se mueve el empleado. Además de liderazgo, ¿qué otra cosa se puede hacer, en una fábrica, o en un área de atención al cliente, para que los empleados sientan que se les delegó poder? El Equipo puede fijar sus propias metas y estatutos, asignar las tareas que cumplirá cada uno de sus integrantes, desarrollar sus propias normas de calidad, conseguir oportunidades para aprender y desarrollarse, manejar por cuenta propia los problemas con los clientes en lugar que otro departamento o responsable específico lo haga, etcétera. En síntesis, que la producción y responsabilidades de servicio estén a cargo del equipo.

El tercer factor es la gestión de recursos humanos, sus políticas y prácticas: ¿Qué aporte le corresponde a la función de recursos humanos? Ellos se manejan, por lo general con recompensas y bonificaciones, y ofrecen a los integrantes del equipo la capacitación puntual que necesitan.

En algunas organizaciones los miembros del equipo ayudan en la selección del personal, en la evaluación de desempeño de sus pares y, en ciertos casos, hasta intervienen en el proceso de desvinculación. Algunos equipos tienen la oportunidad de hacer conocer su opinión al respecto, si bien esto se hace dentro de los límites que marcan las disposiciones legales.

El cuarto factor es lo que llamamos “estructura social”, que significa contar con una estructura que permita que todos puedan relacionarse, no sólo dentro de un equipo, sino entre equipos. A veces los equipos están muy aislados unos de otros. Hay gente que dice: “Este es mi equipo, aquel es el

tuyo, y creo que lo mejor para todos sería que no habláramos entre nosotros”. Hay que contar con una buena estructura social que prevea cosas tales como la posibilidad de conseguir el respaldo de otros equipos y departamentos cada vez sea necesario. Además de brindarle al equipo acceso a la información que requiere, que por lo general es información de importancia estratégica, hay que facilitarle el acceso a los recursos de otros equipos, e impulsar que se cree entre ellos una corriente de comunicación frecuente.

Los cuatro factores que se mencionan son muy importantes, en realidad cruciales para crear un ambiente donde, con el necesario soporte, prospere el “empowerment”.

Se mencionó el liderazgo como una condición para la delegación de poder a los equipos. ¿Cuál es la principal diferencia entre este liderazgo del que habla y el liderazgo tradicional?

La diferencia principal está en la forma en que definimos el término management. Durante muchos años utilizamos cuatro palabras: planificar, organizar, liderar y controlar. Esto era lo que hacían los líderes y gerentes. Planificaban, organizaban, conocían el qué, el cuándo, el dónde, y el cómo. Dirigían, motivaban, evaluaban y controlaban, es decir, encontraban errores, los corregían, sancionaban a los empleados. Ahora estas cuatro tareas de la gerencia pasaron a manos de los empleados. Los empleados planifican, organizan, dirigen y controlan.

Por suerte, los líderes han comenzado a dirigir su atención a donde deben, a temas de mayor importancia: lo que sucede en el ambiente que rodea la compañía, la tecnología, la información necesaria para que el equipo pueda realizar su trabajo, y cómo ayudarlo a asumir cada vez mayores

responsabilidades. Se trata de trasladar el foco desde adentro de la organización hacia el exterior, porque el ambiente que la rodea es cada vez más complejo y la velocidad del cambio mayor. Necesitamos gerentes y líderes que se concentren en estos temas, y no tanto en la actividad diaria del equipo.

**Los equipos desarrollan mecanismos para maximizar su desempeño.
¿Cuáles son?**

Se vincula con el aprendizaje a partir de los errores. Hay que permitir que los equipos cometan algunos errores hasta que descubran por sí mismos lo que tienen que hacer para obtener resultados exitosos. Con el tiempo, los equipos aprenden a hacer las cosas por su cuenta, sin correr a preguntarle al gerente, ¿Está bien? ¿Está mal? ¿Es esto lo que debo hacer? De lo que se trata es de dejar que el equipo compruebe los resultados de sus propias acciones, se equivoque, aprenda de los errores y se comporte en forma mucho más preactiva que reactiva. Pero eso irá sucediendo con el tiempo. El equipo irá desarrollando estos mecanismos, ya sean los de control de calidad, evaluación de sus propios integrantes, motivación, etcétera. Librados a su suerte, la mayoría de los equipos descubre que sus miembros son bastantes inteligentes y prefieren desarrollar algunas cuestiones por cuenta propia, sin esperar las indicaciones de los gerentes.

¿Qué sucede durante la transición? ¿Cómo puede una compañía pasar del sistema tradicional al de equipos con poder? ¿Es necesario conseguir ayuda externa?

Sí, es muy difícil para una compañía hacer esta gran transición por sí sola. En general, es bueno recurrir a una organización externa, especialmente cuando ha habido problemas de confianza en la empresa. Es común que los

empleados desconfíen de estos movimientos, porque los pueden ver como una forma de obtener más de ellos sin darles nada a cambio. Piensan: “Ellos quieren que yo tome más decisiones y más responsabilidades, pero no quieren pagarme”, como sucede muchas veces. Entonces, no es malo confiar en una firma externa. Con Benson Rosen se incluyeron una lista de factores importantes a considerar antes de decidirse a organizar “empowered teams” : temas de organización, cuestiones relacionadas con los equipos que ya existen y factores vinculados con al gente de la organización. Pero se recomendaría que los ejecutivos de recursos humanos, y tal vez los de gestión estratégica, se reúnan y evalúen cuestiones, porque hay que estar preparado en esos tres aspectos antes de aplicar este concepto. Es caro, lleva tiempo, absorbe recursos, será doloroso y puede haber, al principio, pérdidas de productividad. Pero a largo plazo el rendimiento aumentará más que si no se hubiese hecho está transición. ¿Quizá haya que perder en el corto plazo para obtener ganancias más adelante?

¿Puede suceder que una compañía esté preparada para organizar equipos con poder, pero prefiera el trabajo individual, porque se ajusta más a sus necesidades?

Efectivamente. Es correcto. Hay que tomar estas decisiones en función de las tareas y el ambiente que uno opera. No se podría justificar introducir estos equipos en una organización como McDonald's que no se mueve en un ambiente muy complejo: ha tenido los mismos dos o tres competidores durante años, e hizo los mismos Big Macs en los últimos 30 o 40 años. Su entorno es muy simple y muy estable. En este caso no tiene mucho sentido insertar unos cuantos equipos con poder. No se necesita ser muy creativo para hacer hamburguesas, no hay mucho lugar allí para la innovación. Puede ser que McDonald's cumpla con algunos de los requisitos organizativos para formar equipos con poder, pero no los necesita.

¿Qué sucede con la inversión necesaria para la transición? ¿Es un proceso tan costoso?

Si, aunque depende del tamaño de la organización y de la velocidad que se le desea imprimir al cambio. Si se lo quiere hacer lentamente, costará más. Depende de las metas de la compañía, su tamaño y sus recursos. Si hay equipos, como ocurre en algunas organizaciones, aunque sin delegación de poder en ellos, la transición puede resultar más fácil y menos costosa, porque ya existe la estructura, y solo faltan los factores de “empowerment” que los equipos necesitan. No siempre costará millones. Si la empresa comienza desde cero, a de requerir mucho esfuerzo y recursos. No obstante, la mayoría de las compañías estadounidenses, por lo menos las más grandes, las Fortune 1000, ya implementaron alguna forma de equipo de trabajo. En la actualidad no resulta tan costoso como lo era bajo las estructuras jerárquicas individualistas de los años '70 y '80.

Los equipos con poder producen innovaciones, solucionan problemas que parecen imposibles, logran nuevas metas de calidad y establecen records de productividad. Pero todavía hay compañías que se resisten a aplicar un método semejante. ¿Qué argumentos esgrimen?

Muchos gerentes no confían en que los empleados tengan la capacidad o la voluntad de recibir poder. El concepto de “empowerment” tuvo muy mala prensa en el país, se volvió un cliché: “Sí, hace unos años practicamos el ‘empowerment’, pero no funcionó”. Las compañías pueden ser escépticas porque, como se dice, no creen que los trabajadores estén dispuestos a ejercer la autoridad y a asumir la responsabilidad por sus acciones, o simplemente piensan que no podrán hacerlo. Dicen: “No poseen las

habilidades, ni la capacitación; no están listos”. La realidad es que nadie conoce bien el significado de ‘empowerment’. ¿Significa que los trabajadores manejan la organización, que deciden cuándo entran, cuándo salen y lo que hacen? En general no es así. Siempre habrá líderes y gerentes. Los trabajadores no van a manejar la organización. Aunque algunos empleados creyeron que las palabras “empowerment” y “autogestión” significaban que ellos quedarían a cargo.

En los Estados Unidos no se habla mucho de “equipos de trabajo autogestionados”, ni siquiera de “empowered teams”. A las empresas no les gustan esas expresiones. Prefieren llamarlos “equipos de trabajo de alto rendimiento”, para no dar la impresión de que los empleados tienen el poder en sus manos. Les gusta decir que estos equipos tienen un rendimiento superior al esperado para el tipo de trabajo que realizan.

Por consiguiente, muchas compañías se muestran renuentes o temerosas ante la posibilidad de adoptar un concepto sobre el cual hay tantas definiciones diferentes, y que supone para algunos gerentes el riesgo de perder algún grado de poder y de control sobre la organización. Esta es una prueba muy difícil para la mayoría de los gerentes norteamericanos, entrenados para mandar. Eso es lo que hacen, y lo que han hecho, por décadas.

No es difícil comprender los beneficios que el sistema ofrece a una organización. Pero, ¿En qué beneficia al integrante de un equipo? ¿Mejora la calidad de su trabajo?

Bueno, eso es lo que se escucha. Cuando los equipos funcionan bien, los empleados se sienten más satisfechos con su trabajo, más comprometidos con sus organizaciones y con su equipo. Cuando se les pregunta a los

empleados si les gustaría volver al antiguo sistema de trabajo, casi todos dicen que no, aun si están en desacuerdo con algunas de las cosas que suceden en el equipo o en la organización, porque saben que este sistema es mejor que el anterior.

Es muy difícil recuperar el poder una vez que fue cedido. No sé si los equipos funcionarán siempre, pero creo que estos equipos autónomos y con responsabilidades nos acompañaran por largo tiempo, porque se trata de un poder que les fue conferido a los empleados. Es como si el Congreso de los Estados Unidos dijera: “A partir de ahora no van a votar más para elegir a su Presidente. Desde ahora, será el Congreso el que lo elegirá”. Habría una revolución. Por eso se piensa que tendremos “empowered teams” durante un largo tiempo. La mayoría de los trabajadores los percibe como beneficiosos, aunque también están quienes no los ven de ese modo. Esto puede tener dos causas: integran un mal equipo, con bajo rendimiento, lo cual disminuye su motivación, o bien se trata de gente que no desea asumir responsabilidades, ni tener autonomía o poder de decisión. Hay individuos que sólo quieren ir a trabajar, recibir órdenes, cobrar su sueldo y volver a casa. Por eso son empleados y no gerentes. No esta mal, pues hay trabajo para ellos, pero no encajan en un sistema de delegación de poder.

La actividad de estos equipos se lleva a cabo en una oficina, o trabajan separados, pero en un mismo edificio.

Hay diferentes tipos de equipos. Pero sobre este punto, en los Estados Unidos, lo último y más interesante son los equipos “geográficamente dispersos”. Pueden tener un integrante en Washington, otro en Miami, otro en Houston y otro en Los Angeles, pero todos están involucrados en el mismo proyecto.

B. “UNA VISION APASIONADA”. Claves para armar equipos exitosos y liderarlos con eficacia. Entrevista a Jorge Valdano, Director General Deportivo del Club Real Madrid de España.³⁸

Sabe lo difícil que es pensar mientras se corre, tomar decisiones en medio de grandes tensiones emocionales y tener que ejecutarlas de inmediato. Jorge Valdano lo aprendió cuando era jugador de fútbol profesional y, más adelante, al convertirse en entrenador, puso a prueba su capacidad de liderazgo. Esa experiencia le permite asegurar que un gran equipo no se logra con talentos excepcionales, sino con talentos complementarios. “Siempre que he tenido que armar un equipo, dice, me he preocupado por buscar individuos distintos. Si uno los elige parecidos, lo que logra es un rebaño obediente; si uno contrata sólo a los sobresalientes, lo que logra es una estéril guerra de egos.”

Además de la complementariedad, ¿Qué otras condiciones son indispensables para que un equipo, en el fútbol o en las empresas, tenga éxito?

El motor que pone en marcha a las personas son los sueños. De allí que la visión, como los sueños, resulte fundamental cuando la realidad no alcanza; porque es muy pequeña, porque no responde a nuestra ambición o, sencillamente, porque las cosas han cambiado. En definitiva, se trata de ver el final del camino, en lugar de dejarse llevar por los acontecimientos.

En la década de los '50, cuando el negocio del fútbol se financiaba exclusivamente con la venta de entradas, el Real Madrid tuvo un Presidente

³⁸ Trend Management V.7 N°3 2005.

visionario. En una España en la que escaseaba el cemento, plena postguerra, Santiago Bernabeu construyó un estadio para 120.000 personas. Luego, para llenar ese estadio contrató a un jugador extraordinario: Alfredo Di Stefano. De la estela de esa visión, el Real Madrid vivió 50 años, y llegó a ser el mejor club del siglo XX.

Por otro lado, cuando logramos que el equipo comparta la visión y le brinde su apoyo, queda implícito el compromiso de hacerla realidad. Además, la visión proporciona un sistema para tomar decisiones. A partir del momento en el que existe un compromiso y una meta común, las decisiones son más sencillas porque todos saben la razón de cada paso que dan.

Suponiendo que todas esas condiciones estén dadas, ¿Qué hace falta para lograr la operatividad?

La visión nos pone ante algo nuevo; y todo lo nuevo, como cualquier proceso de cambio, provoca incertidumbre, y hasta miedo. En consecuencia, para quitar la angustia y poder pasar a la acción hace falta un procedimiento, con reglas y pasos claramente definidos. Es un ejercicio que lleva tiempo, pero resulta imprescindible para que todos marchen con seguridad hacia el mismo fin.

¿Qué cualidades debe reunir un líder?

El visionario traza el ideal, pero se recibe de líder cuando convence. Para lograrlo, algunos transmiten ideas innovadoras, otros apelan a un mensaje emocional. Cada individuo, según su personalidad, tiene su propia manera de seducir. Pero no se puede ser líder sin la capacidad de transmisión. Los auténticos líderes son grandes conocedores de la condición humana; sabe cómo despertar pasión, y cómo administrar libertades y responsabilidades.

Pero el mejor líder, a mi juicio, es el que prepara a los individuos para que se lideren a sí mismos en momentos de gran presión. El “hiper líder”, en cambio, concentra mucho poder de decisión y, de alguna manera, impide que los miembros de un equipo desarrollen todo su potencial. Uno descubre el “defecto” de esos personajes el día que se van: dejan una sensación de desamparo en el equipo. El verdadero líder, a través de la enseñanza y de los procedimientos, genera una saga de liderazgo, porque le da a cada persona el espacio que necesita para crecer.

¿Qué hace creíble a un líder?

Nada seduce más que la inteligencia; pero, si hablamos de mantener la credibilidad, el atributo central es la coherencia. Los líderes creíbles son aquellos que hacen lo que dicen.

Otra misión fundamental del líder es motivar. ¿Qué estrategia da mejor resultado?

La que hace sentirse eficaz. Quien se siente eficaz encuentra en ese sentimiento factores motivantes. Tampoco debemos olvidar que la motivación es directamente proporcional a la recompensa. Y no me refiero sólo a la económica. Hablo de la necesidad de que el trabajo sea reconocido. Hay motivaciones extrínsecas, intrínsecas y trascendentes. Es necesario jugar con todas. ¿Cómo se motiva a jugadores del Real Madrid, que lo tienen todo? Apelando a lo trascendente; hacerles ver que juegan para la gloria, para quedar en el recuerdo de la gente.

¿Cómo se motiva a un equipo que se fue al descanso perdiendo tres a cero, o la gente de una empresa que lleva tres años de resultados negativos?

No son casos comparables. El primero exige una medicina de shock. El entrenador tiene que generar un estado casi bélico en el equipo, para que reaccione de un modo heroico. En cambio, no parece lógico que el líder de una empresa que ha sido incapaz de obtener resultados positivos durante tres años, sea el mismo que la saque a flote.

¿Es partidario de la autoridad o de la persuasión?

La autoridad está implícita en el líder, pero tiene aliento corto. Es capaz de generar soluciones muy eficaces, pero son soluciones para tiempos de guerra. Y, ya se trate de un equipo de fútbol o de una empresa, no se puede declarar el estado de guerra permanente. Se ve con claridad en el fútbol. Algunos equipos parecen jugar con una tensión competitiva que los pone al borde de la euforia; pero la euforia es un estado de excepción del ánimo. Y los estados de excepción duran lo que duran. De allí que la autoridad, que es una manera de declarar el estado de excepción, sólo sirva en situaciones excepcionales.

¿Cuál es la actitud a tomar frente a un conflicto?

Toda organización debe elegir un conjunto de normas de convivencia; el respeto a esas normas previene desacuerdos. De todos modos, el conflicto forma parte de la vida, y conviene no tenerle miedo. Los latinos somos cobardes para enfrentarlo. Los sajones, también en este sentido, son más prácticos. Es imposible evitar el conflicto, y lo peor es esconderlo. Hay que ayudar a que se manifieste. Cuando antes explote, antes se purifica el ambiente. El equipo de fútbol argentino que ganó el mundial del '86, y del

cual formé parte, es un buen ejemplo. Bastaron tres reuniones de sinceramiento hasta brutal diría, para que se resolvieran algunas desconfianzas individuales y nos concentráramos exclusivamente en la competencia.

¿Sin necesidad de un mediador?

Hay grupos inmaduros, que requieren la intervención de una personalidad fuerte; y hay grupos maduros, que son capaces de autogestionarse. Aquel grupo era maduro.

2. EJEMPLOS DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

A. “MAS ALLA DE LO CONOCIDO”. El proyecto Manhattan para el desarrollo de la bomba atómica en un enclave del desierto californiano, bajo la dirección de Robert Oppenheimer tal vez sea el ejemplo más acabado de equipo de trabajo que alcanza, en condiciones exigentes y en tiempo récord, sus resultados. Entrevista a Warren Bennis, profesor de la Escuela de Negocios Marshall, de la Universidad de South California, Presidente-Fundador del Leadership Institute.³⁹

En su libro “Organizing Genios”, Warren Bennis relata que, los mejores equipos, los que generan cambios significativos, nacen de la unión respetuosa entre un líder capaz e individuos brillantes. Más que dirigir, se trata de organizar el talento, o el “genio”; de allí el título.

La entrevista que sigue gira alrededor de un caso paradigmático de liderazgo, tal como Bennis lo entiende: el Proyecto Manhattan, que reunió, en plena Segunda Guerra Mundial, a un grupo de ingenieros y científicos en Los Alamos, con el objetivo de desarrollar la bomba atómica antes de que lo hicieran los alemanes.

³⁹ Trend Management V.7 N°3 2005

En su libro *Organizing Genius* y en numerosos artículos sobre liderazgo, se refiere al Proyecto Manhattan como un caso ejemplarizador.

El Proyecto Manhattan es el caso emblemático de liderazgo y trabajo en equipo más importante del siglo XX. Bajo la dirección de Robert Oppenheimer, un grupo de científicos talentosos, ninguno mayor de 32 años, fue reunido en un lugar secreto, Los Alamos, para crear un arma que cambiaría el curso de la historia. Sus primeros encuentros se llevaron a cabo en enero de 1943 y, en poco más de dos años, habían producido la bomba atómica.

¿Por qué se considera el caso emblemático más importante del siglo?

Por varios motivos. Oppenheimer fue capaz de incentivar a su gente y conducirla más allá de lo imaginable, y se arriesgó a intentar algo cuyos resultados eran inciertos. Tuvo la credibilidad y la capacidad necesarias para impulsar al grupo a lanzarse hacia lo desconocido. Era la primera vez que estos científicos e ingenieros trabajarían juntos y, a diferencia de lo que ocurre en la mayoría de los proyectos, muchos ni siquiera sabían por qué estaban allí.

Un buen líder es quien ayuda a los demás a encontrar una definición de éxito que les sea común a todos. Oppenheimer lo demostró cuando Richard Feynman, quien en ese entonces tenía unos 23 años, se quejó y le pidió que les revelara lo que estaba sucediendo. Pasaban horas haciendo cálculos sin saber para qué se usarían, estaban sometidos a una estricta censura y eran seguidos por agentes del FBI cada vez que salían de Los Alamos. Feynman insistió en que había que confiar en la gente, darle un sentido a lo que hacían

y recordarles lo importante. Oppenheimer accedió a su reclamo y les explicó a los científicos cuál era la meta: crear un arma que pondría al llamado mundo libre en posición de ganar la Segunda Guerra Mundial. Al comunicarles esa información clasificada, le dio un sentido a su trabajo.

Pese a las características tan particulares del Proyecto Manhattan, se sugiere, basado en los trabajos, que pueden extraerse numerosas lecciones para el mundo empresario. ¿Cuáles?

Robert Oppenheimer era el científico más brillante del grupo de ingenieros, físicos y químicos; algunos obtuvieron, años después, el Premio Nóbel. Pero fue capaz de dejar de lado su ego e incentivar el talento de los demás, una cualidad fundamental de los líderes de empresa. Ningún presidente de una corporación global compleja puede saberlo todo. Oppenheimer se regía por dos principios. El primero: “Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros”. El segundo: “Somos capaces de explicarle al resto de nosotros qué es lo que no conocemos”. Así logró integrar en un mismo equipo, a científicos de distintas disciplinas que tenían antecedentes dispares, y sacar lo mejor de cada uno de ellos. Esta es la esencia del liderazgo.

¿Oppenheimer había dado, previamente, señales de su capacidad para liderar?

No tenía experiencia de liderazgo y eso es lo interesante. No había ido a escuelas de negocios ni se había capacitado en la conducción de equipos, pero logró que los científicos les respondieran, porque era uno de ellos y conocía su manera de pensar.

¿Cómo fueron seleccionados los científicos?

Oppenheimer desempeñaba dos cargos docentes: en Caltech, uno de los centros de investigación más importantes de los Estados Unidos, y en la Universidad de California en Berkeley, otra institución de primer nivel en física nuclear teórica. Y tenía contactos en las principales universidades del Reino Unido, Italia, Alemania y los Estados Unidos, por lo que conocía a los científicos nucleares. Los eligió a partir de su experiencia personal.

¿Qué obstáculos debió enfrentar?

Por un lado, los relacionados con la dificultad propia de la tarea y el hecho de convocar a personas provenientes de diferentes campos del conocimiento, no habituadas a trabajar en equipo. El desafío era conseguir que estos “completos extraños” colaboraran y persiguieran un objetivo común. La segunda dificultad era extrema y se vinculaba con la seguridad. El jefe de Oppenheimer era el general Leslie Groves, quien desconfiaba de él porque la esposa del científico y uno de sus mejores amigos tenían simpatías comunistas. Pero Oppenheimer sedujo a Groves y logró que éste jugara de su lado y lo respaldara. Bajo el ala del General, quedó a resguardo de quienes podían acabar con el proyecto.

Apartar a un grupo de fuentes de distracción, como en Los Alamos, ¿Contribuye a cohesionarlo?

No es necesario aislar a un grupo, pero es importante protegerlo y que sus miembros estén físicamente cerca. Actualmente se promueven los equipos virtuales, pero no hay nada como el trabajo cara a cara.

¿El hecho de que los integrantes del equipo fueran tan jóvenes, jugó un papel importante?

Los ingenieros y científicos dedicaban muchas horas por día al trabajo y avanzaban a un ritmo difícil de sostener. Tampoco llevaban una vida hogareña, porque sus familias no vivían en la base militar. Claro que eran épocas de guerra.

¿Hubo otros costos para ellos?

Hubo uno más sutil, relacionado con fabricar un arma de destrucción masiva que mató a miles de personas en Japón. Debieron enfrentar una cuestión ética, y muchos pasaron el resto de sus vidas perseguidos por el fantasma de ser la causa de semejante destrucción.

¿Qué sucede, normalmente, cuando un grupo brillante alcanza su meta? ¿Se disuelve, o se embarca en un nuevo proyecto?

En general, los miembros de un equipo “caliente”, como el del proyecto Manhattan, sienten alivio una vez que cumplen su misión. Descansan y recuperan energías, pero pocas veces vuelven a encontrar un grupo tan significativo.

¿Qué otras experiencias de trabajo en equipo exitosas, comparables a la de Los Alamos, podría mencionar?

Shunk Works, el grupo de elite de ingenieros aeronáuticos y contratistas de Lockheed que diseñó aviones radicalmente diferentes. Otro ejemplo destacable es el de PARC (Palo Alto Research center), el Laboratorio de

Seros, del cual surgieron muchas de las invenciones que hicieron posible la computadora personal. Y, en un ámbito distinto, también vale la pena señalar la campaña Clinton-Gore de 1992, que llevó a la presidencia al primer demócrata después de Jimmy Carter.

En los tres casos hubo un líder que dejó a un lado su ego, se apoyó en las capacidades de los otros y ayudó a crear una definición del éxito común a todos.

Para ser líder hay que tener seguidores, por lo que gran parte del desempeño debe estar orientado a conseguir colaboradores que califiquen luego de reclutados como “seguidores”. Enseguida, se asumirá el rol de liderazgo involucrando a otros en la causa, produciendo la mayor cantidad de interacciones entre el líder y sus seguidores. Sólo así se asegurará un liderazgo efectivo. Las interacciones serán breves, de manera de propiciar la pro actividad y no la reacción.

Dada la complejidad del mundo actual, es fundamental coordinar equipos para responder a desafíos como el desastre del tsunami asiático. Nadie puede hacer todo solo. En el futuro, habrá necesidad de muchos proyectos Manhattan para tener éxito, sobre todo en el mundo corporativo.

B. “JUGANDO COMO EN CASA”. Las seis virtudes exhibidas por el equipo europeo, que derrotó categóricamente al norteamericano en la edición 2004 de la tradicional Copa Ryder de golf, pueden aplicarse a otros terrenos competitivos, incluyendo los negocios. Artículo escrito por Tony Cockerill. Fundador del Center For High Performance Development, especializado en liderazgo y desarrollo de equipos para clientes de todo el mundo.⁴⁰

En el deporte, como otras esferas de actividad, los equipos exitosos suelen desarrollar seis virtudes que les permite alcanzar el máximo nivel y derrotar a sus rivales. Un caso testigo es el del conjunto de golfistas europeos que venció por 18,5 a 9,5 a los norteamericanos en la más reciente Copa Ryder, que ambos equipos disputan cada dos años. La edición 2004 se celebró en Oakland Hills, California.

Virtud 1: Crear condiciones para el éxito.

Los ejércitos victoriosos eligen cuidadosamente el sitio de la batalla. Buscan un lugar que maximice sus chances, y donde el enemigo se encuentre en desventaja.

El equipo europeo que participó en la Copa Ryder 2004 y su capitán Bernhard Langer lograron configurar ese ambiente. Dos ejemplos sirven para ilustrar este punto. El primero se vincula con la batalla por el apoyo del público. Langer instruyó a sus jugadores para que se mostraran especialmente amistosos con los espectadores. Desde su arribo a Oakland,

⁴⁰ Trend Management V.7 N°3 2005

el equipo habló, bromeó y rió con la gente que se acercaba, mientras los jugadores locales, excesivamente confiados en el patriotismo del público, se mantenían distantes y desconectados. Como resultado, los espectadores sólo brindaron un respaldo mudo al equipo de la casa, y les dieron un inesperado apoyo a los visitantes.

En vez de quedar expuestos a una enorme presión psicológica por competir en terreno enemigo, los europeos ganaron espacio anímico y estabilidad emocional.

Cuando Europa selecciona sedes para la Copa Ryder, opta por los courts preferidos por sus jugadores y que figuran habitualmente en el Tour Europeo, como el K Club, de Irlanda, donde se llevará a cabo la edición 2006. El criterio de selección de los norteamericanos es muy diferente. Suelen limitarse a las sedes históricas del US Open (Abierto de los Estados Unidos), en vez de optar por alguno de los campos donde se disputan los eventos del US Tour, el campeonato local.

Oakland Hills fue sede del US Open en 1996, y no volvió a figurar en el calendario del US Tour. El equipo de Norteamérica renunció así a capitalizar la ventaja competitiva que supone, para el local, la elección del campo de batalla.

El segundo ejemplo que ilustra este punto lo constituye el proceso clave de selección de los jugadores. Los buenos líderes se esfuerzan por obtener, a través de la conformación del equipo, la mayor fortaleza posible. Las diferencias entre los equipo de Europa y los Estados Unidos en este aspecto han sido, en los años recientes, muy marcadas. Europa modificó significativamente su proceso de selección. Actualmente, los 10 jugadores que automáticamente califican surgen de un pool mucho más amplio que en

el viejo proceso, y el sistema garantiza que los elegidos se encuentren en buena forma física. Los norteamericanos siguen integrando sus equipos con jugadores de buen desempeño en la temporada anterior, pero que a menudo se encuentran fuera de estado.

Como todo un gran líder, Langer fue sabio y prudente en la selección de los dos jugadores que propone el entrenador. Optó por Luke Donald y Colin Montgomerie. El joven Donald, que se encontraba en muy buena forma, había jugado más en los Estados Unidos que en Europa. Montgomerie suele dar lo mejor de sí en la Copa Ryder, donde tiene uno de los mejores registros históricos. Nadie cuestionó las decisiones de Langer. A Hal Sutton, en cambio, se le recriminó por no haber elegido al popular John Daly, dos veces ganador de un torneo mayor, y a Todd Hamilton, vencedor en el British Open 2004, ambos en excelente forma. La elección de Langer deparó 5,5 puntos a Europa; la de Sutton, sólo tres a los Estados Unidos.

Virtud 2: Generar una total dedicación al “uno para todos y todos para uno”

Los equipos exitosos piensan y sienten como si fueran una sola persona. Sin embargo, cada integrante tiene necesidades y características únicas. A mayor diversidad, mayor potencial del equipo para un rendimiento excepcional.

A los conjuntos más exitosos los enlaza un objetivo compartido muy poderoso, que compromete a sus integrantes hasta convertirlos en una unidad indivisible. Postergan sus intereses individuales para concentrarse exclusivamente en la meta del equipo que, de concretarse, les entregará beneficios perdurables, muy superiores a cualquier recompensa financiera: emoción, satisfacción, inspiración, aprendizaje, respeto y prestigio. Guiado por el deseo compartido de alcanzar el objetivo del equipo, cada integrante

hará todo lo que esté en sus manos, dentro de las fronteras de la ética, para ayudar y apoyar a sus compañeros (“uno para todos”). Recíprocamente, recibirá el apoyo y la ayuda total de los demás (“todos para uno”).

La Copa Ryder 2004 mostró, en este aspecto, profundas diferencias entre los dos rivales. Ganar la Copa significaba claramente más para los europeos que para los norteamericanos. Montgomerie la describió como “nuestra olimpiada”, y él y sus compañeros la evaluaban como el mayor premio posible en golf. Para los norteamericanos era bastante diferente. Tiger Woods, su mejor y más influyente jugador, privilegiaba los torneos mayores. Cuestionado por ello, le preguntó a los periodistas cuántos puntos de Copa Ryder había ganado Jack Nicklaus. Nadie recordaba ese dato. Entonces le pidió que le dijeran cuántos torneos mayores había obtenido Nicklaus. La prensa conocía la respuesta: 18.

Buscadores de la hazaña individual más que el éxito colectivo, los estadounidenses se comprometieron muy poco con el “uno para todos y todos para uno”. El compromiso de sus rivales fue, en cambio, increíble. Montgomerie subrayaba continuamente que ganar la copa le importaba más que el éxito personal. Exhausto después del primer día, y tras haber perdido en la mañana del segundo, le pidió a Langer que lo dejara fuera esa tarde, por el bien del equipo.

El norteamericano Chris Riley hizo exactamente lo opuesto. Sutton parecía haber encontrado en él a un buen socio para Tiger Woods. Ambos habían sido compañeros en la escuela secundaria; se llevaban bien y jugaban bien juntos. Tras la victoria en la mañana del segundo día, Sutton le pidió a Riley que saliera nuevamente con Tiger por la tarde. Con la derrota acercándose, Riley rehusó. Dijo que se sentía cansado y que prefería pasar algún tiempo

con su familia. Lo reemplazó Davis Love III. Tiger y Love III fueron derrotados.

Virtud 3: Lograr la supremacía estratégica y táctica.

Una vez establecido el objetivo, los equipos ganadores evalúan las mejores opciones estratégicas disponibles, optan por una y la siguen con coraje y determinación. Idealmente, una buena estrategia sorprende y golpea al adversario y crea “momento” positivo (en el sentido que le da la física a la palabra), que se incrementa con cada éxito, hasta que el enemigo se desmoraliza y cae derrotado.

En el mundo moderno, la victoria debe alcanzarse en forma ética, cordial y compasiva, para no afectar la dignidad de los contendientes. Un trabajo metódico, detallado y a conciencia, aumenta tremendamente las probabilidades de éxito. Descuidar el planteamiento táctico de la ejecución puede hacer fracasar la mejor estrategia. En la Copa Ryder 2004, los europeos lograron una supremacía estratégica y táctica sobre los norteamericanos.

Langer es, claramente, un estratega muy dotado. Esto se evidenció en los días de práctica previos al comienzo del juego. Hizo que su equipo practicara, en conjunto, una amplia variedad de opciones. Probó a diferentes parejas; ensayó diferentes formatos four balls, donde intervienen equipos de dos personas y cada jugador juega su propia bola, y foursomes, donde cada equipo de dos juega una sola bola, con salidas y golpes alternos, y diferentes ubicaciones, tanto en el tee de salida (lugar del campo donde se inicia el juego en cada hoyo) como del hoyo en el green.

En contraste, Sutton cometió algunos errores estratégicos flagrantes, como no ensayar foursomes y dejar que Phil Mickelson practicara por su cuenta, pese a que la mitad de los puntos de la Copa Ryder se disputan en pareja.

Una decisión estratégica crucial que queda en manos del capitán local es el orden en que jugarán los four-balls y foursomes en las dos primeras jornadas. Aunque los norteamericanos son tradicionalmente más fuertes en la segunda modalidad, Sutton decidió iniciar ambas jornadas con four-balls. Grave error, porque eliminó una potencial fuente de ventaja competitiva, y posibilitó que los europeos obtuvieran una victoria parcial de 3 a 1 en la primera mañana.

Tanto la sesión matutina como la vespertina del primer día requieren que cada equipo utilice ocho jugadores, en cuatro parejas. Langer empleó ese día a sus nueve jugadores más fuertes (otros tres no compitieron). Prefirió concentrar toda la fortaleza disponible, para liderar desde el comienzo y ganar “momento”. Sutton se limitó a seguir la tradición norteamericana y usó 12 jugadores. Las decisiones estratégicas de Langer ayudaron a conseguir 6,5 puntos para Europa en la primera jornada y una ventaja de cinco sobre los Estados Unidos.

En la esfera de la supremacía táctica, Langer demostró ser un maestro fiel al estereotipo germánico, planificó todo al detalle. Primero, sometió su enfoque a la consideración de los jugadores. Luego, condujo con mano segura la vuelta, brindando consejos precisos, particularmente en los tiros más difíciles de los traicioneros hoyos de par tres.

Sutton adoptó un abordaje diferente. Decidió abandonar su tarjeta de golf y hablar con los jugadores. Pero no pudo brindarles, como Langer, consejos tácticos en forma sistemática, aun cuando había elegido hacerlo y sus jugadores lo esperaban.

Después del primer día, Sutton analizó que la única diferencia entre los dos equipos era que los europeos habían hecho hoyo y ellos no, sin entender las causas tácticas.

Virtud 4: Desarrollar y ensamblar a la gente

La vida es bastante más fácil cuando uno quiere y respeta a la gente con la que trabaja, y se lleva bien con ella. Si las habilidades de todos se complementan, el equipo estará mejor ensamblado y aumentarán sus posibilidades de éxito. Establecer un equipo ganador durante largo tiempo exige incorporar sangre nueva, capacitarla y desarrollarla.

Los europeos llevaban una ventaja en este punto. Los integrantes de cada una de sus duplas simpatizaban y colaboraban entre sí. Muchos habían triunfado juntos en oportunidades anteriores.

Sutton y Langer siguieron caminos muy diferentes para designar a la pareja principal. Sutton la conformó, tanto a la mañana como a la tarde del primer día, con sus dos mejores jugadores; Tiger Woods y Phil Mickelson. Creyó que, a pesar de la frialdad de la relación y la rivalidad manifiesta entre ambos, esta pareja de los sueños resultaría imbatible.

En el primer match de la primera jugada, Woods y Mickelson fueron claramente superados por Harrington y Montgomerie. Por la tarde, después de estar tres puntos arriba, volvieron a caer, esta vez ante Clarke y Westwood. Dos parejas europeas bien ensambladas infligieron derrotas desmoralizantes a los dos mejores golfistas de Norteamérica.

Virtud 5: Inspirar un rendimiento superior a lo normal

Los buenos líderes inspiran a los integrantes de sus equipos a rendir por encima de sus posibilidades. Sus jugadores alcanzan nuevas alturas de excelencia y cambian para siempre la percepción que tenían de sí mismos. Al incrementar y canalizar la energía emocional de los individuos, ocurren estos sucesos “mágicos”.

Son requisitos para lograrlo que los líderes inspiren respeto, expliquen sus decisiones más difíciles. En todo momento debe emanar de ellos una profunda calma y una confianza absoluta en el curso de los acontecimientos, para que un sentimiento tangible de certeza y optimismo impere en su campo, y la energía emocional se estabilice, en vez de desperdiciarse en dudas, temores o pánico.

Los líderes inspiradores hacen que sus equipos se concentren en la tarea inmediata y en la meta prefijada. Langer detalló los pasos que conducirán al objetivo global. Tras un paso exitoso, el foco se corría al siguiente, sin distracciones de ningún tipo.

Estos líderes tienen innumerables formas de desarrollar la fortaleza emocional de los suyos, en base a su conocimiento de la psicología de cada uno. Luego, sus dirigidos resuelven cómo canalizar este poder, para ganar ventaja psicológica y “momento” sobre su oponente y hacer emocionalmente predecible la victoria.

En la Copa Ryder 2004, los europeos fueron alentados a rendir por encima de sus posibilidades. Antes de la competencia, la mayoría de los comentaristas veían paridad entre los equipos. Sin embargo, el resultado

final (18,5 a 9,5) fue el mayor margen ganador alcanzado por Europa en la historia de la copa.

Un indicador de inspiración y fortaleza emocional es la capacidad de recuperación de un equipo que va perdiendo y logra empatar, o aún ganar, el encuentro. Los europeos se recuperaron ocho veces en la edición 2004; los norteamericanos, sólo tres.

En todo gran evento deportivo hay puntos emocionalmente decisivos, porque inyectan confianza en un bando mientras desinflan la moral del otro. En la Copa Ryder 2004, el punto decisivo más crítico se disputó en los four-balls de la segunda mañana, cuando dos jugadores europeos revirtieron un resultado. Al término del primer día, Europa llevaba una ventaja de cinco puntos y necesitaba otros ocho para ganar la competencia. Para los norteamericanos era crucial contraatacar con furia la siguiente mañana. Fue exactamente lo que hicieron. Por un largo rato, durante la mañana de sábado, pareció que el equipo de los Estados Unidos ganaría los cuatro encuentros y se pondría a sólo un punto de los europeos. Sergio García y Lee Westwood ganaron el primer juego, después de estar dos puntos por debajo. Estados Unidos era el firme candidato para el segundo y el cuarto de los encuentros. El tercero resultaba, por lo tanto, crucial. Los norteamericanos Jim Furyk y Chad Campbell enfrentaban a dos europeos novatos: Paul Casey y David Howell. Para el décimo hoyo, los locales lideraban por dos. En un esfuerzo titánico, Casey y Howell emparejaron el encuentro en el hoyo 17 y ganaron el 18 para derrotar a los norteamericanos. La victoria había sido arrancada de las mandíbulas de la derrota. Europa lideraba el marcador global por 8,5 – 4.

Aunque habían achinado la diferencia, los norteamericanos percibieron la jornada matutina del sábado como una derrota, y sus rivales aparecían ahora

como superiores. Los europeos consolidaron su liderazgo dominante el sábado por la tarde, cuando ganaron tres de los cuatro encuentros, llevando el score global, tras dos días, a 12,5 – 5.

Mucha gente comete el error de creer que únicamente los extrovertidos pueden ser líderes inspiradores. Bernhard Langer es un talentoso introvertido. Como bien puntualiza Jim Collins en su libro “Good to Great”, el barullo superficial no puede competir con la calma profunda a la hora de entregar resultados.

Virtud 6: Desarrollar una cultura del éxito.

Los equipos más valiosos son capaces de perpetuar el éxito y amasar un brillante registro de logros sostenidos. Su reputación intimida al adversario, quien, en desventaja psicológica, no piensa ya en ganar sino en evitar la derrota. Esto no ocurre por accidente. Año a año, los jugadores y los auxiliares del equipo aprenden las virtudes colectivas y cómo aplicarlas, y se aseguran de que ese conocimiento quede embebido en los equipos futuros. Los nuevos integrantes son alentados a dominar esas virtudes y a comunicarlas a la generación siguiente; ejemplos de su aplicación exitosa se convierten en leyenda y en folklore.

Hasta mediados de los 80', los norteamericanos eran dominadores absolutos en la Copa Ryder, que habían ganado 27 veces, con un empate y sólo 3 derrotas. Pero, en los 10 encuentros más recientes, una remarcable transformación tuvo lugar: Europa ganó seis veces la Copa y sufrió tres derrotas, mientras que la restante fue un empate. Cuatro de las últimas cinco ediciones quedaron en manos europeas.

En los 20 años transcurridos desde 1995 los europeos parecen haber sabido construir una cultura del éxito. Observándolos, queda claro que los

jugadores, capitanes, subcapitanes y el personal de apoyo cooperaron en forma intensiva para aprender, embeber y perpetuar las virtudes de equipo.

La suprema importancia otorgada a la Copa Ryder por todos estos individuos altamente exitosos, así como su satisfacción intrínseca por los resultados alcanzados, los impulsó a adoptar un compromiso de largo plazo y efectuar su mejor contribución al equipo.

La séptima virtud del equipo

Hay un elemento adicional, vinculado con el liderazgo. Langer y sus predecesores en la capitanía del equipo europeo jugaron un papel vital al aprender, aplicar y perpetuar las virtudes colectivas, y su contribución a la transformación del representativo de Europa en los últimos 20 años fue crucial. Europa demostró ser capaz de obtener el máximo provecho del papel y el poder del líder.

La edición 2004 de la copa avala los resultados de una reciente investigación de Harvard, según la cual quienes lideran en ambientes dinámicos y competitivos inciden hasta en un 40 por ciento en el rendimiento de su equipo. Aplicando las conclusiones de Harvard, podemos deducir que el liderazgo de Langer aportó unos 7,5 puntos ($18,5 \times 0,4$). Designó a tres subcapitanes y sumó a Colin Montgomerie como líder interno del equipo.

En el equipo norteamericano, Tiger Woods sólo se preocupó por su juego individual. El capitán Hal Sutton demostró desconocer el valor de las virtudes colectivas. Su contribución fue insignificante, comparada con la de Langer.

Las secuelas

Es posible que los europeos ingresen en la edición 2006 de la copa como favoritos, cosa que hasta ahora nunca había ocurrido. Pero, cuidado, porque

a los equipos muy exitosos les resulta demasiado fácil dormirse en los laureles, con una falsa sensación de invulnerabilidad. Cuando ésto ocurre, las máquinas ganadoras se detienen y el rendimiento cae en tirabuzón. La suerte parece haberse vuelto en contra. La negación, la rabia y los reproches sólo empeoran la situación. Se requieren esfuerzos desmedidos para revertir la caída, cosa que rara vez se logra en el plazo deseado.

Al iniciarse la Copa Ryder 2004, emanaba del equipo de los Estados Unidos un sentimiento de autocomplacencia y superioridad. Tal vez sea hora de que los norteamericanos analicen en profundidad lo ocurrido, en vez de negar el problema o culpar a Hal Sutton, quien careció de las habilidades de liderazgo y de las estructuras de apoyo necesarias para alcanzar la victoria.

Un cambio drástico, acompañado por la designación de un gran líder, podría cambiar la suerte de los Estados Unidos y darles el triunfo en el 2006. El factor decisivo puede ser la importancia que le concedan, a partir de ahora, a la Copa Ryder. Muchos de los cambios requeridos van en contra de la cultura y de las estructuras norteamericanas, que entregan beneficios sustanciales a los jugadores como individuos pero no estimulan adecuadamente el juego en equipo.

Otra derrota como la de Oakland Hills podría llegar a apagar el interés del público local por el golf, con la misma rapidez con que ese mismo público cambió de canal de televisión cuando comprobó que sus esperanzas de ganar la copa se evaporaban. Por el contrario, un vuelco de la suerte le daría un gran impulso al golf local. En esto deberían pensar los dirigentes norteamericanos, para motivarse y decidirse a hacer los cambios necesarios.

El caso del equipo europeo de la Copa Ryder expuesto expone la validez de las Características del equipo de trabajo exitoso presentado en este trabajo de tesis, donde se reconoce que estos presentan: Un propósito; han desarrollado un proceso para conseguir sus objetivos; mantienen una comunicación franca y fluida; han involucrado su participación desinteresada; han adquirido un compromiso para con las tareas del equipo que difícilmente se logra en el plano del desempeño individual; y desarrollan un sentimiento de confianza en el resto de las personas que ayuda a potenciar al resto de los integrantes.

C. “OPERANDO BAJO PRESION”. Los sorprendentes hallazgos de una investigación sobre liderazgo de equipos en condiciones altamente dinámicas y estresantes, llevada a cabo en una unidad de trauma y shock. Reproducido de Knowledge@Wharton, publicación de la Wharton Business School de la Universidad de Pennsylvania.⁴¹

Imagine que es un gerente medio, al que le asignaron un equipo de seis personas para completar un proyecto prioritario en un plazo perentorio. Pero sucede que algunas de esas personas nunca trabajaron juntas, la composición del equipo cambia todo el tiempo, el liderazgo pasa de mano en mano y cualquier error puede tener consecuencias desastrosas.

Catherine J. Klein, profesora de management de Wharton, pasó 10 meses observando el funcionamiento de equipos con tales características en el Centro de Trauma y Shock de Baltimore, Maryland, un servicio muy prestigioso que trata a más de 7.000 pacientes por año que ingresan en condiciones críticas.

⁴¹ Trend Management V.7 N°3 2005

El proyecto fue financiado por el Instituto de Investigaciones del Ejército de los Estados Unidos, interesado de recopilar información sobre estrategias de liderazgo de equipos en situaciones altamente dinámicas y estresantes. Los resultados de la investigación fueron presentados en el trabajo “A Leadership System for Emergency Action Teams: Rigid Hierarchy and Dynamic Flexibility”, cuyos autores son la profesora Klein; Jonathan C. Zieget, profesor visitante en Wharton; Andrew P. Knight, alumno del doctorado, y Yan Xiao, profesor e investigador principal de la Escuela de Medicina de la Universidad de Maryland.

Klein y sus colegas se concentraron en una unidad de trauma dedicada a resucitación. La investigación tradicional sobre liderazgo, comenta Klein, suele basarse en los modelos “dominante” y “transformador”, que enfatizan en el papel “inspirador” del líder y presuponen una relación líder-seguidor de largo plazo. Sin embargo, agrega, el trabajo se ha vuelto más acelerado, complejo e impredecible, y la rotación del personal es más alta. “Actualmente hay una necesidad de incorporar gente nueva y entrenarla rápidamente, sin perder por ello confiabilidad ni cometer jamás errores. Son desafíos enormes”, destaca.

Por eso, junto a los coautores del trabajo, propone un abordaje diferente del desarrollo de líderes. Ellos ven al liderazgo como un sistema o una característica de una organización más que de ciertos individuos. “La lección para una empresa sería: no poner el foco únicamente en la selección y la capacitación de la mejor gente, sino establecer, además, normas y estructuras que permitan a los líderes ser más eficaces”, recomiendan.

En ningún lugar se hace más manifiesto este enfoque que en una unidad de trauma, donde las “decisiones de vida o muerte” y las “fechas límite” tienen

un dramatismo real. Los investigadores no conocían en detalle el funcionamiento de estos equipos. “Cuando los vimos en acción, comprobamos que este sistema de liderazgo no se parecía a nada de lo que conocíamos”, recuerda Klein.

Observaciones en la Sala de Emergencias

Cuando los pacientes llegan a la unidad de resucitación, son inmediatamente revisados por un equipo de especialistas que incluye a un cirujano a cargo (el miembro más experimentado del equipo quirúrgico), un segundo cirujano (el que le sigue en experiencia), uno o más cirujanos o médicos residentes de guardia, un anesthesiólogo, una enfermera diplomada y un técnico especializado.

La composición del equipo es muy cambiante, pues sus integrantes tienen distintos turnos de trabajo y horarios. Es común que la estructura del equipo que atendió a un paciente ya no sea la misma una hora más tarde, ante un segundo paciente. Además, siempre hay integrantes que concluyen su rotación por la unidad de trauma y otros que la inician.

El equipo funciona durante períodos breves, por lo general de 15 a 60 minutos, que es el tiempo que les lleva estabilizar a un paciente.

Como parte de la recolección inicial de información, los investigadores entrevistaron a más de 30 integrantes de la unidad de trauma y dedicaron más de 150 horas a presenciar el tratamiento de un centenar de pacientes, incluyendo una observación de los procedimientos en la sala de operaciones. (Un anesthesiólogo le dijo a Klein, mientras ella se vestía con ropa quirúrgica: “Voy a presentarla como la doctora Klein. No toque nada”.) Los investigadores completaron las entrevistas y observaciones con un análisis

del Manual de Capacitación de Médicos Residentes y otros estudios adicionales.

El objetivo inicial era averiguar dos cosas: quién lideraba el equipo en una unidad de trauma y qué funciones de liderazgo cumplía. Klein y sus colegas presuponían que cada uno de estos equipos tenía un líder. “Estábamos equivocados”, reconocen en el trabajo. En la unidad de trauma, el liderazgo no reside en una única persona ni en un único puesto, sino en una jerarquía constituida por tres posiciones: el cirujano a cargo es el que tiene el mayor rango; a éste lo sigue el segundo cirujano y luego viene el médico de admisión. El liderazgo activo cambia con frecuencia y de manera fluida entre estos individuos que ocupan las posiciones claves.

Los investigadores también se preguntaron cómo, cuándo y por qué pasaba el liderazgo de una posición a otra, y por qué este sistema no daba como resultado “caos, conflicto y error”. Descubrieron entonces que la estructura con tres posiciones clave “deja espacio para los cambios que, con frecuencia, se producen en la composición del equipo. Los líderes individuales van y vienen, pero las posiciones permanecen. Esto crea superabundancia, lo cual aumenta la confiabilidad en el cuidado del paciente. Finalmente, permite que los líderes relativamente novatos (los médicos residentes de admisión) “asuman un rol de liderazgo primario en un ambiente que les brinda, tanto a ellos como a sus pacientes, respaldo y protección”.

Los investigadores comprobaron que los líderes de la unidad de trauma desempeñan tres funciones clave: determinar el rumbo estratégico, supervisar el desempeño del equipo y forman e instruyen a sus integrantes, tareas todas ellas que encajan con las identificadas por los investigadores en la literatura sobre liderazgo de equipos funcionales, aplicable a ambientes de negocios. La cuarta función de los líderes de la unidad de trauma, que es

ejecutar ellos mismos el tratamiento del paciente, es comparable con las situaciones en las cuales los gerentes no se limitan a supervisar tareas, sino que contribuyen a llevarlas a cabo.

Una batuta que cambia de manos

El cirujano a cargo, el segundo cirujano y el médico residente “constituyen niveles de una jerarquía clara y rígida”, anotan los autores del trabajo. El cirujano a cargo posee mayor conocimiento experto, experiencia, status y poder que el segundo cirujano, y éste más que el residente. En esencia, el liderazgo cambia de manos porque el cirujano a cargo deja que esto suceda, en función de las circunstancias.

“El liderazgo parece ser una batuta, cuya posesión es controlada por el integrante de mayor jerarquía”, señalan. Este individuo puede asumir el control en cualquier momento, tomando posesión de la batuta. Sin embargo, a menudo la cede a quien está debajo de él. Estos traslados de liderazgo se basan en factores tales como la condición del paciente y el estilo personal del médico (por ejemplo, si es un activo ejecutor o un individuo calmo y relajado).

Klein y sus colegas describen el liderazgo de la unidad de trauma como una danza en la cual los tres líderes del equipo avanzan o retroceden en función, por un lado, de la condición cambiante del paciente, y, por el otro, de lo que hagan los dos restantes. La imagen que emerge de esta descripción es mucho más dinámica que la de los modelos de liderazgo tradicionales. “En la unidad de trauma, el liderazgo es un sistema o danza de piezas móviles”, subrayan.

Al presenciar el tratamiento de los pacientes, los investigadores también se preguntaron por qué había tan pocos errores y conflictos, considerando la

enorme presión a la que el equipo estaba sometido. Lo atribuyeron a la existencia de un conjunto de “condiciones habilitantes”, como la presencia de personal de apoyo experimentado (las enfermeras), el hecho que saben que estarán en la unidad por corto tiempo (lo que hace más fácil a los líderes junior aceptar la intervención de los líderes senior), y el importante papel que cumplen las rutinas, tradición y los valores.

Por ejemplo, el tratamiento inicial de los pacientes es guiado por rutinas o protocolos que organizan y prescriben las actividades del equipo. El personal observa esas normas y se las trasmite a los nuevos integrantes. Un cirujano lo definió como “el ABC del cuidado del paciente” y explicó: “Para quien lo mira de afuera, puede parecer caótico, pero todo se realiza de manera ordenada. Cuando un paciente ingresa, lo primero son las vías respiratorias (A), lo que sigue es la respiración (B) y lo tercero es la circulación (C). Parece desorganizado, pero está organizado”.

Esta estructura de la unidad de trauma conduce, según analizan los autores, a un “sistema de liderazgo paradójico, caracterizado por una jerarquía rígida y, a la vez, una flexibilidad dinámica”. Los miembros junior saben a quién recurrir en tiempos de incertidumbre o crisis y, cuando los líderes senior delegan autoridad en ellos, se benefician de la experiencia de aprendizaje. Pero, luego, los líderes senior reafirman su autoridad sin fisuras, para evitar errores en la atención de paciente. “Es un sistema dinámico e integrado, cuya fluidez es una de las razones de su éxito.”

El liderazgo no se produce en el vacío

¿Pueden aprender algo de este sistema de liderazgo los equipos de trabajo que no enfrentan regularmente situaciones de emergencia? Los investigadores creen que sí pueden hacerlo aquellos que tienen metas claras, distintos niveles de conocimientos y de experiencia entre sus

integrantes, gran rotación, necesidad constante de capacitación y una urgencia crucial por efectuar de inmediato las tareas asignadas.

Sospechan, en cambio, que la jerarquía rígida y la delegación dinámica interferirían en el desempeño de los equipos encargados del desarrollo de nuevos productos y procesos creativos.

Los hallazgos de Klein respaldan los estudios que sugieren que puede haber un liderazgo compartido entre los integrantes de una unidad de trabajo, lo cual ayuda a desarrollar las capacidades de todos y mejora la efectividad global del equipo.

En discrepancia con los modelos de liderazgo dominante que “presuponen, implícitamente, que el líder exhibe el mismo estilo a lo largo del tiempo”, los investigadores sostienen que, en la actualidad, la identidad y la conducta del líder “van evolucionando a medida que el equipo madura y también cambian en función de los ciclos de tareas del equipo”.

Los autores del estudio observaron en la unidad de trauma que, así como los líderes inciden en el desarrollo de los integrantes del equipo, éstos influyen sobre los líderes. “En suma, el liderazgo no se produce en el vacío”.

Mientras los modelos de liderazgo dominante ven a éste “como un estilo de conducta que caracteriza las interacciones de cada líder con sus subordinados”, el sistema de la unidad de trauma sugiere que el liderazgo es “un conjunto de funciones dinámicas, que pueden ser desempeñadas por los numerosos individuos que, con el transcurso del tiempo, ocupan posiciones clave de autoridad experta en el equipo”. El liderazgo, afirman, Klein y sus colegas, “no es producto de las diferencias individuales entre los líderes sino de las normas, rutinas y roles definidos por la organización”.

Coexistencia pacífica

Es probable que las características que hoy distinguen a los equipos que conforman las unidades de trauma se tornen cada vez más comunes de aquí en adelante, estiman los investigadores. Las organizaciones dependen cada vez más de equipos interdisciplinarios, el trabajo se vuelve más dinámico e impredecible, la complejidad organizacional aumenta, y no suelen darse ya relaciones de largo plazo entre los empleados.

“Lo que vimos todo el tiempo en la unidad de trauma fue a equipos que eran muy jerárquicos y, a la vez, extremadamente flexibles”, resume Klein. “La idea de que estos atributos pueden coexistir y complementarse constituyó una gran sorpresa. La jerarquía permite a los líderes del equipo ser flexibles, porque se sienten cómodos delegando pues saben que tienen derecho a rescindir esa delegación cuando lo consideren necesario”.

“Se dice que las estructuras deben ser más participativas y menos jerárquicas en los lugares de trabajo. Sin embargo, en las unidades de trauma coexisten una jerarquía muy fuerte y una delegación y una flexibilidad también muy fuertes. Y esto funciona, en gran parte, porque todos lo entienden”, concluye Klein.

Este caso es una lección de cómo una empresa u organización no debe poner el foco únicamente en la selección y la capacitación de la mejor gente, sino establecer, además, normas y estructuras que permitan a los líderes ser más eficaces, asunto de vital importancia cuando hemos venido sosteniendo que los equipos de alto rendimiento no se gerencian , sino que, se lideran.

La eficacia del liderazgo, en esta unidad de trauma y shock, se manifiesta en la capacidad del director del equipo en alentar a sus integrantes a trabajar en colaboración mutua, en beneficio de un objetivo común.

Dentro del proceso de liderazgo observado se destaca como relevante el desarrollo de la adaptación del equipo al estilo de ejecución del líder y el lograr la resiliencia necesaria entre sus dirigidos para adaptarse a las directrices que rigen a la organización.

D. “CUANDO EL FRACASO NO ES UNA OPCION”. Equipos en toda clase de contextos no empresariales- desde el automovilismo hasta la organización de bodas y la negociación de rehenes- dependen de una preparación y ejecución perfectas. He aquí cómo alcanzan sistemáticamente los más altos estándares. Perspectivas de Michael R. Hillmann, Philippe Dongier, Robert P. Murgallis, Mary Khosh, Elizabeth K. Allen y Ray Evernham.⁴²

Algunos equipos, por la propia naturaleza de su trabajo, deben desempeñarse consistentemente al más alto nivel. ¿Cómo puede usted, como líder de un equipo, supervisor, instructor o asesor externo, asegurar que ello ocurra?

Para responder esta pregunta, recurrimos a una serie de personas que han trabajado con equipos en contextos en los que un alto desempeño es crucial:

⁴² Harvard Business Review. Julio 2005.

Michael Hillmann, subdirector del Departamento de Policía de los Angeles y comandante de su unidad de Operaciones Especiales, que incluye al equipo de respuesta SWAT; Philippe Dongier, quien lideró un equipo conjunto de las Naciones Unidas, el Banco Mundial y el Banco Asiático del Desarrollo para la reconstrucción de Afganistán, tras la caída del régimen talibán; Robert Murgallis, de la Nacional Fire Academy de EE.UU., que instruye a equipos de bomberos; Mary Khosh, ex asesora de carrera profesional para los jugadores de los Cleveland Browns de la Nacional Football League estadounidense; Elizabeth Allen, planificadora de bodas de alta sociedad, galas de beneficencia y eventos empresariales; y Ray Evernham, quien, como jefe de equipos de carrera, ayudó al piloto Jeff Gordon a ganar tres campeonatos de la serie NASCAR. Los siguientes comentarios extraídos de entrevistas con cada uno de los autores ofrecen un abanico de perspectivas sobre el desarrollo y la gestión de equipo de alto desempeño.

Los tipos de equipos retratados aquí son muy diferentes. Algunos son ad hoc, formados para una tarea específica, mientras que otros son permanentes y por lo general mejoran su desempeño con cada nueva tarea. Algunos tienen un líder claramente definido; otros toman las decisiones de manera más colectiva. Incluso cuando existe una jerarquía clara, algunos equipos requieren un líder que los microgestione, mientras que otros dependen de la iniciativa individual de sus miembros. Los equipos podrían estar compuestos por gente con personalidades y áreas de experticia similares, o muy distintas, y su éxito podría medirse de formas diferentes: el rumor de comentarios entusiastas y la cobertura periodísticas generados por una exitosa boda de sociedad, versus la casi desapercibida resolución de una situación potencialmente explosiva por una unidad SWAT.

Para todos estos equipos, sin embargo, es mucho lo que está en juego. Y pese a sus diferencias, existen ciertas similitudes en cómo logran un

desempeño de más alto nivel. Por ejemplo, la selección de sus integrantes es crucial, como también lo es la disposición a deshacerse de aquellos que sistemáticamente no entregan un desempeño sobresaliente. Un líder que apoye y desarrolle la confianza de los miembros del equipo es igualmente importante; los equipos de alto desempeño que carecen de un líder así, muchas veces crean uno de manera informal. Por último, el estrés que define al trabajo de estos equipos contribuye de por sí a producir un máximo desempeño en el corto plazo, pero plantea el riesgo constante de que sus miembros eventualmente colapsen.

¿Son transferibles las lecciones emanadas de estos equipos a los que funcionan en otros entornos? Ciertamente algunas lo son: es cosa de preguntar al ejército estadounidense que ha estudiado a los equipos de pits de la serie de NASCAR para encontrar maneras de reducir el tiempo que demoran sus equipos de evaluación médica en rescatar a los soldados heridos del campo de batalla. E incluso aquellas lecciones que no son directamente transferibles pueden sugerir maneras de mejorar los logros de su propio equipo de alto desempeño.

1. “TACTICAS DE VIDA O MUERTE”. Michael R. Hillmann es Subdirector del Departamento de Policía de Los Angeles y Oficial al mando de la unidad de operaciones especiales SWAT.⁴³

El 28 de febrero de 1997, tres integrantes de nuestro equipo de Armas y Tácticas Especiales (SWAT) escucharon a través de la radio: “Un oficial necesita ayuda; se han producido disparos”. La llamada provenía de North Hollywood, donde dos sospechosos fuertemente armados habían asaltado un sucursal del Bank of America, baleando e hiriendo a varias personas. Los oficiales de la unidad de SWAT, actuando por iniciativa propia, condujeron hasta el lugar de los hechos e irrumpieron en la mitad de una balacera entre los sospechosos y miembros regulares de la policía. Antes de que uno de los sospechosos pudiera secuestrar el automóvil de un transeúnte, los miembros de SWAT le dispararon a él y a su cómplice, matándolos e impidiendo así que escaparan por el vecindario y causaran más daño.

En contraste, la unidad SWAT recibió hace varias semanas el reporte de que un vehículo perteneciente al presunto miembro de una pandilla quien poco antes había sido visto blandiendo un arma de fuego estaba estacionado frente a una morada en el área de Foothill. Un equipo SWAT, encabezado por el jefe de su grupo táctico, llegó al lugar y evacuó las viviendas circundantes. Aunque una mujer que abandonaba la casa afirmó que no había nadie en el edificio, un rastreo del exterior por un equipo canino determinó que sí había personas en el interior. Los integrantes del equipo ingresaron secretamente a la vivienda y, con la ayuda de equipo electrónico sofisticado, hallaron al sospechoso y a otros dos individuos ocultos en el ático. Los tres hombres uno de los cuales resultó ser sospechoso de haber participado de varios homicidios recientes, fueron detenidos. No se disparó una sola bala.

⁴³ Harvard Business Review. Julio 2005.

Estos dos incidentes, uno extraordinario y el otro habitual, resaltan un rasgo clave de un equipo SWAT exitoso: la capacidad de sus integrantes tomar decisiones rápidas y valientes por cuenta propia, y al mismo tiempo para trabajar sistemática y metódicamente como parte de un grupo altamente coordinado. Cuando un sospechoso sale de un edificio y coloca un rifle en la cabeza de un rehén, un tirador de SWAT no espera la orden de disparar. Pero si el mismo sospechoso se ha agazapado con otros dentro de un edificio, el equipo debe ejecutar un plan sincronizado de acción, que puede ir desde iniciar negociaciones hasta remover las cerraduras de las puertas o crear una distracción para desviar la atención sobre la entrada de otros colegas al edificio.

Esta combinación de iniciativa individual y trabajo en equipo requiere de cierto tipo de personas, lo cual hace que la selección de integrantes sea crucial. Cuando el Departamento de Policía de Los Angeles (LAPD) formó en 1996 el primer equipo SWAT del país, lo constituyó con voluntarios, muchos de ellos veteranos de Vietnam que usaba su propio equipamiento. Pero en los años siguientes se produjeron incidentes en un mortal tiroteo en South Central Avenue que involucró a miembros de las Panteras Negras y un enfrentamiento con miembros del ejército Simbionés de Liberación, en el cual se dispararon 9.000 cartuchos que nos hicieron comprender que necesitábamos más que una organización voluntaria. Necesitábamos presupuesto y capacitación, y un proceso formal de selección.

A lo largo de los años, hemos desarrollado criterios de selección basados en una serie de rasgos de personalidad claves, incluyendo la autodisciplina, la perseverancia, la madurez, la lealtad y, lo que es crucial, la capacidad de trabajar en equipo. Los oficiales que postulan a la unidad SWAT, ya evaluados sobre la base de su condición física y su trayectoria dentro de la

selecta División Metropolitana del LAPD se someten a un proceso de selección de seis días. Este durísimo examen incluye el paso por “Hogan’s Alley”, una escenificación callejera donde los postulantes son enfrentados a situaciones sorprendidas, en las que deben decidir instantáneamente si disparar o no a un sospechoso. Hay circuitos de obstáculos, diseñados para poner a prueba las reservas físicas de los candidatos y determinar si pueden pensar con claridad y tomar las decisiones correctas cuando están agotados e incluso heridos. Y una serie de ejercicios, por ejemplo, una prueba de orientación de unos 10 kilómetros por terreno agreste, que nos muestran si un individuo trabaja bien en equipo.

Pasar la selección no garantiza un cupo permanente entre los 67 miembros del pelotón SWAT. Si alguien reprueba más de una vez en estado físico, es suspendido de sus labores regulares hasta que las apruebe. El requisito de estado físico es una medida de si la persona está realmente comprometida con sus obligaciones hacia la unidad.

A pesar de los altos estándares, la membresía en la unidad es muy estable. La permanencia promedio en el equipo SWAT es de 14 años en el caso de los supervisores y de 8 años para los oficiales. En ocasiones, sus integrantes, incluso rechazan ascensos dentro del departamento para mantenerse en la unidad.

El caso del equipo SWAT del Departamento de Policía de Los Angeles y su manifiesta combinación de iniciativa individual y trabajo en equipo, sirve para reforzar el planteamiento de este trabajo, respecto de lo crucial que resulta el proceso de selección de los integrantes de un equipo de alto rendimiento, y de la importancia de restar y sumar miembros en él. Aclara aquello de que los equipos se caracterizan por un sentimiento general de apoyo mutuo, de seguridad y de confianza, el

que permite a sus miembros sostenerse en los momentos difíciles, y aceptar el riesgo de crear, o actuar, sabiendo que siempre contarán con el apoyo de sus compañeros, de su líder o el del patrocinador del equipo, según sea el caso.

2. “UN PAIS EN RIESGO”. Philippe Dongier fue, entre noviembre de 2001 y febrero de 2004, el Director para la reconstrucción de Afganistán del Banco Mundial, en Washington DC.⁴⁴

Una crisis en un poderoso motivador. Aprendí esta verdad en 2001, cuando encabecé un equipo conjunto que preparó el esfuerzo de reconstrucción en Afganistán tras la derrota del régimen talibán. El equipo incluía a cerca de 60 colegas del Banco Asiático del Desarrollo, las Naciones Unidas y el Banco Mundial. Nuestra misión era ayudar a Afganistán a encauzarse en el camino de la reconstrucción y el desarrollo.

La urgencia de la situación nos hizo enfocar con claridad nuestro pensamiento. Todos sabíamos que el país podía recaer fácilmente en el conflicto si el gobierno no mostrara resultados rápidos. Debido a que la comunidad internacional deseaba comenzar cuanto antes, sólo tuvimos un mes para realizar una evaluación de necesidades que nos permitiera orientar la cantidad de asistencia que comprometerían los donantes y la forma en que la ayuda sería inicialmente canalizada hacia el país.

El equipo enfrentó con éxito estos desafíos. Consultamos con muchos afganos, analizamos toda la información posible, detallamos una visión de lo que se debía lograr durante los próximos diez años y preparamos los planes

⁴⁴ Harvard Business Review. Julio 2005.

y estimaciones de costos. A partir de nuestra evaluación de necesidades y del consiguiente trabajo realizado con el gobierno afgano, la ciudad de Kabul duplicó su suministro de electricidad en un año. A fines de 2004, cerca de un tercio de las 20.000 aldeas del país recibían subsidios e implementaban pequeños proyectos de reconstrucción. Estas aldeas también realizaron elecciones secretas para escoger a los líderes que dirigían los proyectos; y al contrario de lo que se esperaba, la mayoría de las mujeres votó. Durante el mismo período, los servicios básicos de salud se expandieron a prácticamente cada una de las 34 provincias del país. En la provincia de Helmand, por ejemplo, el número de consultorios de salud en funcionamiento creció de seis a 42. Éstos son sólo algunos ejemplos del progreso que se ha hecho en Afganistán.

Este avance respondió en gran medida al hecho de que el gobierno adoptará la recomendación del equipo de contratar a empresas privadas y organizaciones sin fines de lucro para diseñar y ejecutar muchos de los programas de reconstrucción, bajo la guía de un grupo de excepcionales funcionarios gubernamentales. Paralelamente, el gobierno puso en marcha reformas de más largo plazo en la administración pública. Formular una estrategia de este tipo normalmente requiere de años de debate entre las organizaciones de ayuda y el gobierno que recibe esa ayuda, y rara vez la estrategia es tan clara y compartida por los actores claves.

Cuando el equipo comenzó su trabajo, nos dimos cuenta de la importancia de hacer una pausa y definir nuestros roles. Debíamos ser selectivos al decidir quién haría qué cosa, en lugar de lanzarnos al trabajo en múltiples direcciones. Probablemente debido a la urgencia, no costó mucho convencer a los miembros del equipo de mantenerse enfocados en las verdaderas prioridades. Una clara asignación de responsabilidades ayudó a generar resultados.

Por otra parte, el alto desempeño del equipo no requirió de una microgestión. Para ser eficaz, se tuvo que apartar de los detalles y asumir un rol de apoyo que, al final, resultó crucial para el éxito del equipo. Por ejemplo, era importante que los equipos se mantuvieran conectados entre sí. El grupo dedicado al sector salud necesitaba mantenerse en contacto con aquel enfocado en el suministro de agua potable, por razones obvias. Como líder general del equipo, uno de mis roles fue asegurar que esta comunicación se produjera.

Formar el equipo correcto fue el factor más importante de nuestro éxito. Al elegir a los integrantes que encabezarían cada sector, buscamos personas que fueran reconocidas por su capacidad para lograr que las cosas se hicieran. Debíamos asegurarnos de que tuvieran experiencia de primera mano en la tarea de encaminar un país en la senda de la reconstrucción y el desarrollo.

Formar el equipo correcto también significó dejar ir a las personas menos productivas. A medida que avanza el trabajo, se hizo evidente que la familiaridad con el país era menos importante que trabajar en conjunto con afganos que tuvieran un profundo conocimiento de cómo el país funcionaba. De hecho, algunos extranjeros que habían trabajado en Afganistán durante años se resistían al liderazgo de los nuevos expertos externos, criticando sus esfuerzos. Al final, los que inhibían el desempeño del equipo al enfocarse exclusivamente en los riesgos, sin proponer estrategias constructivas, debieron ser marginados a favor de una fuerte experticia técnica externa.

Una sólida visión compartida de un Afganistán reconstruido y estable, y la urgencia de la situación a mano, contribuyeron a inculcar un foco en los resultados y a superar la inercia que con frecuencia invade a grandes

organizaciones como la nuestra. El Banco Asiático del Desarrollo, la ONU y el Banco Mundial no son conocidos por su celeridad, pero en este caso fuimos capaces de eliminar gran parte de la burocracia durante las etapas cruciales de nuestro proyecto. Objetivos y responsabilidades claras, y una estricta atención a la composición del equipo, fueron otros factores claves de éxito.

Este caso manifiesta el enfoque sistémico que debe tener el trabajo encomendado a un equipo de alto rendimiento. Entendiendo por ello, la presencia de un efecto input de un proceso que entrega un efecto output y de la necesidad de concluir este enfoque con un feedback que permita corregir las desviaciones o errores observados en el desempeño del equipo, de manera de hacer las correcciones y ajustes necesarios.

Al reflexionar sobre las experiencias que les proporciona el trabajo conjunto, los equipos pueden descubrir qué funciona mejor en ellos y qué es lo que funciona mal. Luego pueden utilizar esta información para mejorar su rendimiento, aprovechar los elementos que más se adapten al equipo y evitar aquellos que no les convenga. Por esta razón, creemos que los equipos que dediquen más tiempo a reflexionar sobre su trabajo serán más eficaces que aquellos que no lo hagan.

3. “DESEMPEÑO BAJO EL FUEGO”. Robert P. Murgallis es Instructor Especialista de bomberos de la Nacional Fire Academy en Emmitsburg, Maryland.⁴⁵

La diferencia entre un equipo deportivo como los New England Patriots y un equipo de bomberos de alto desempeño es la presión del tiempo. En el fútbol americano, uno puede pedir tiempo fuera. Pero en un incendio, los tiempos fuera no existen. No se puede pedir al fuego que espere un momento mientras se consulta con alguien o se busca la solución en un libro. Esta es una actividad en la cual uno debe tomar decisiones muy rápidas, sobre la base de muy poca información.

La intuición es crucial para los equipos de bomberos de alto desempeño: puede marcar la diferencia entre la vida y la muerte. Pero nuestra intuición es del tipo que se aprende. Mediante el entrenamiento, la lectura, la respuesta a emergencias y el diálogo con veteranos, aprendemos las pistas y señales que indican que ciertas cosas podrían ocurrir. Poseemos una inmensa base de datos mental que se basa en la experiencia y el entrenamiento. Si las llamas son de cierto color, sabemos que es muy probable que sea una determinada sustancia la que está quemando. En un incendio forestal, por ejemplo, sabemos que ciertos árboles se queman más rápidos que otros. Y sabemos que un incendio avanza con mayor velocidad cuesta arriba que cuesta abajo. Pero el entrenamiento debe ser tal que se puedan reconocer estas pistas de inmediato. No es posible ponerse a deliberar, planificar y obtener un pronóstico oficial meteorológico oficial antes de tomar las decisiones y pasar a la acción.

El hecho de que rara vez exista caos cuando los bomberos arriban a un incendio puede resumirse en una sola palabra: confianza, en las habilidades

⁴⁵ Harvard Business Review. Julio 2005.

propias y en la de los demás. La confianza es contagiosa. Si los líderes son seguros de sí mismos, capaces y concedores, su gente responderá con un alto desempeño. Ser un líder solamente de nombre, que apura e intimida a los equipos a su cargo, reducirá la eficacia de cualquier unidad. Las personas necesitan ser guiadas y motivadas. Incluso las personas automotivadas perderán su impulso si no se les refuerza positivamente. Como líder, el truco es que los miembros de su equipo piensen que usted cree que son valiosos.

Como casi todos los equipos de alto desempeño, los bomberos necesitan una misión. Es ésta la que fija sus prioridades. Si la misión es impedir que el fuego llegue hasta cierto lugar, todas sus acciones y decisiones apuntarán a ese resultado. Muchas veces la misión obligará a tomar decisiones muy difíciles. Podría ser necesario permitir que se quemen algunas casas que aún no se han incendiado, porque no es posible defenderlas debido al tipo de techumbre o porque están rodeadas de arbustos altamente inflamables. No se pueden desperdiciar los recursos si se quiere alcanzar el bien mayor para el mayor número de personas. Pero es difícil tratar de explicar a los dueños de esas casas por qué se ha decidido no protegerlas.

Quienes no puedan llevar este tipo de presión no deberían encabezar un equipo de alto desempeño, y en mi línea de trabajo, los líderes que no tienen este desempeño no duran mucho. El 12 de septiembre de 2001, el día después del ataque al World Trade Center, el Departamento de Bomberos de Nueva Cork contactó a la Nacional Fire Academy para pedirnos ayuda en la restauración de su estructura de mando, debido a que se habían perdido a muchos de sus altos rangos. Como parte de ese esfuerzo, noté que el líder de uno de los equipos estaba en dificultades. Era una buena persona, pero realmente no tenía una adecuada comprensión de lo que debía hacerse. Su entrenamiento y experticia en otras áreas no lo habían equipado para la

situación. A medida que su incapacidad para enfrentarla se hacía evidente, de su equipo emergió un líder no oficial que se hizo cargo del proyecto. He visto ocurrir esto muchas veces en equipos de alto desempeño: si un líder no está a la altura de la tarea, aquellos con el mejor desempeño darán un paso adelante para generar un líder que pueda tomar las riendas.

Este caso sirve para ejemplarizar la importancia de incorporar el tema de “la misión” dentro de un equipo de alto rendimiento, de manera de focalizar la acción de éste en la esencia del problema que dio origen a su constitución; del mismo modo, establece la importancia de estar preparado para actuar en contra del tiempo, una norma presente en la mayoría de las organizaciones de estos tiempos, que parece llevarnos de aquel: “lentos pero seguros” de ayer, al “rápidos y seguros” de hoy.

De otro modo, estamos en presencia de “la gestión del riesgo”, de “esos momentos que entorpecen los progresos”. Sin embargo, si durante la planificación del trabajo se toma el tiempo necesario para examinar los riesgos previsibles, no sólo se podrá trazar planes de contingencia, sino que, se podrá actuar de forma “rápida y segura”, la fórmula perfecta para asegurar el éxito en cualquier tipo de emprendimiento.

4. “EL JUEGO DE LA CONFIANZA”. Mary Khosh fue Asesora de Carrera Profesional para los Cleveland Browns. Actualmente es Psicóloga Consultora en el Leadership Development Institute de Eckerd Collage, en St. Petersburg, Florida.⁴⁶

Cuando trabajé con los Cleveland Browns, los entrenadores enfatizaban ocuparse de un partido a la vez: enfocarse siempre en la jugada y el objetivo inmediatos, concentrarse siempre en el alto desempeño. Los entrenadores de los Browns perseguían la excelencia del equipo tanto en la vida como en el juego, jugador por jugador.

El coaching, entendido en un sentido amplio, es un factor decisivo en el éxito de un deportista. La mayoría de los jugadores con los que he trabajado han tomado conciencia en esto. Han sido dirigidos desde que fueron descubiertos por primera vez en la ligas juveniles, y siempre han creído y confiado en sus mentores. De hecho, su dependencia de ellos podría explicar por qué tantos deportistas cometen errores en la vida y pierden casi todo su dinero después de terminadas sus carreras. Siguen a la búsqueda de un Coach, y son muchos los embaucadores que estarían felices de “ayudar”.

Los grandes entrenadores entienden cómo funcionan las mentes de las personas de alto desempeño. Cada jugador tiene sus propias necesidades. Esto se puede apreciar más claramente después de que pierden un partido. Algunos querrán que el entrenador se les acerque y les hable sobre lo sucedido. Otros querrán que los dejen totalmente solos; primero quieren lidiar con la derrota en su propia mente.

⁴⁶ Harvard Business Review. Julio 2005.

Durante mi permanencia con los Browns, observé a los jugadores trabajar con varios entrenadores diferentes. Los entrenadores exitosos tomaban en cuenta las necesidades e intereses individuales de cada jugador. Y los jugadores se esforzaban más por ellos, porque quería complacerles.

En mi propio trabajo, mi prioridad también era tratar de entender quién era cada jugador. Comenzaba con una entrevista, en la cual se enfocaba en comprender el historial del jugador: cuándo fue reconocido su talento por primera vez, cómo había sido conducido al fútbol profesional, y así. En una segunda sesión, realizaba una evaluación más formal para obtener una comprensión más profunda de los aspectos más centrales de su personalidad, motivaciones, valores, necesidades, habilidad para resolver problemas e intereses. Finalmente, es una tercera entrevista, revisábamos juntos todos los resultados de las pruebas de evaluación. Era en ese momento que hablábamos sobre quién era el jugador, qué lo desafiaba realmente y qué lo apasionaba.

Cualquiera sea la forma que adopte el coaching ya sea atlético o psicológico, un mentor necesita enfocarse en una sola cosa: la confianza de sus jugadores. En un equipo profesional de fútbol americano de alto nivel, todos los jugadores son talentosos y están en forma. Lo que distingue a los ganadores es su confianza en sí mismos. Y ese tipo de confianza es una cuestión de elección. No es algo que los oponentes puedan arrebatarse; es lo que se concede cuando se deja de creer en la capacidad de ganar. Por eso un buen coach nunca socava ni menosprecia a sus jugadores cuando les va mal en un partido. Los jugadores necesitan creer que sus habilidades son mejores que las de sus contrincantes. Esto no quiere decir que los entrenadores deban ignorar el fracaso; muy por el contrario. Deben analizar y comprender el fracaso para evitar repetirlo. Pero no deben señalar culpables,

porque así sólo aumentan la probabilidad de que los jugadores vuelven a cometer el mismo error.

Creo que mi principal aporte al desempeño de los Browns fue lograr que los jugadores separaran sus identidades personales de sus resultados en el campo de juego. Si la autoestima dependiera de las anotaciones, la presión asociada a cada partido sería tremenda. Era importante para la confianza de los jugadores que concibieran el fútbol como su trabajo: lo que hacían, no lo que eran. Hablábamos de la vida en general, de sus familiares, su educación y sus actividades fuera de temporada. Las decisiones que tomaban en estas áreas ayudaban a mantener un alto desempeño, así como una actitud frente al éxito que los acompañaba hasta el campo de juego.

En mi trabajo actual como psicóloga consultora, centrado en asesorar a empleados de alto desempeño en empresas, he descubierto que los altos ejecutivos más eficaces se asemejan mucho a los entrenadores deportivos. Al igual que ellos, los ejecutivos necesitan ser excelentes escuchando y evaluando las características de las personas que dirigen. Deben ser capaces de trabajar de distintas maneras, con diferentes personas y en distintos lugares. Deben ser dedicados, decididos, persistentes y justos. Deben ser visionarios y capaces de comunicar esa visión con seguridad a quienes están encargados de ejecutarla.

Como en los equipos deportivos, los líderes de equipos de trabajo exitosos consideran siempre las necesidades e intereses individuales de sus integrantes, especialmente aquellas referidas a apoyo y entrenamiento (coaching). Estos, a su vez, retribuirán dichas preocupaciones con una entrega mayor a las tareas encomendadas.

5. “CREATIVIDAD A PEDIDO”. Elizabeth K. Allen es la fundadora de una empresa de planificación de eventos que organiza y produce bodas de sociedad, galas de beneficencia y eventos corporativos a lo largo de E.E.U.U. La empresa tiene oficinas en Nueva York y Boston.⁴⁷

Como planificadora de eventos que concibe, diseña y coordina actividades de todo tipo, desde eventos corporativos hasta bodas, mi responsabilidad es reunir y gestionar los equipos creativos individuales que contribuyen al éxito de cada acontecimiento. En conjunto hacemos de todo, desde la selección del estampado perfecto para las tarjetas de invitación hasta la instalación de senderos temporales para facilitar el acceso a un evento.

Uno de los mayores desafíos de mi trabajo, aunque es uno de sus aspectos más gratificantes, es trabajar a diario con gente creativa. Interactuar con muchos artistas de alto perfil, individuos con profundos conocimientos y amplias reputaciones. Son personas apasionadas y talentosas, preocupadas y maravillosas, que suelen tener su propia visión de cómo diseñar y ejecutar determinados aspectos de los eventos. Es ahí donde radica el desafío. Como productora del evento, es mi responsabilidad mantener a todo el mundo enfocado en el concepto y diseño generales, y trabajar con cada líder para asegurar que todos los equipos avancen en la misma dirección, al tiempo de minimizar las dificultades y los conflictos.

Cuando se trabaja con mentes creativas, es crucial mantenerlas encauzadas para que no se vayan por la tangente y perturben el ritmo o el cronograma de producción del proyecto. Esto implica adoptar un estilo de gestión muy activo. Si alguien no funciona como debería dentro del equipo, le dedico un poco más de tiempo que a los otros hasta que sienta que ha vuelto a la línea.

⁴⁷ Harvard Business Review. Julio 2005.

Si es necesario, hablar con la persona en privado y recordarle que producir un evento es un esfuerzo de equipo y no una plataforma para el lucimiento personal.

Pero si no se logra que los líderes de equipos creativos acepten cierta dirección y parámetros, entonces se debe considerar seriamente removerlos del proyecto y no contratarlos en el futuro, por muy brillantes que sean. Por ejemplo, he trabajado con un florista muy conocido y talentoso, pero muy egocéntrico. Su volátil comportamiento hacía estragos en el equipo y afectaba la producción general del evento. Ahora simplemente no trabajo con él. Si tengo un cliente que insiste en contratar a este florista en particular, declino el proyecto.

Al mismo tiempo, se debe confiar en las personas más talentosas con las que se trabaja. En general, las personas siempre producen mejores resultados cuando se confía en ellas: en que su desempeño no sólo estará a la altura de nuestras expectativas, sino que también será del más alto nivel posible. La gente detesta ser microgestionada, porque hacerlo implica que no se la respeta, ni se confía en ella. Creo que el truco está en aprender a manejar personalidades individuales diversas y tomar el control con estilo y gracia. Yo me aseguro de que mi gente entienda su posición dentro del proyecto, pero a la vez le doy la libertad para expresar sus habilidades, talentos e ideas.

Cuando uno quiere que las personas se desempeñen a su más alto nivel, la delegación y la comunicación son vitales. Creo firmemente en la comunicación: es lo que hago todo el día. Constantemente estoy al teléfono o en reuniones. Por supuesto, la comunicación no siempre tiene que ser directa, y soy una gran fanática del e-mail. Pero aun así creo incluso en esta época que no hay nada mejor que hablar con alguien en persona, o al menos

por teléfono. Obviamente, un líder no puede realizar toda la comunicación por sí solo. La clave está en identificar aquello que realmente debe comunicarse personalmente y delegar el resto. Desde luego, para que esto funcione es necesario contar con alguien que pueda actuar como su mano derecha.

Este caso enseña como el inspirar y motivar a un equipo a desempeñarse a su máximo nivel es estimulante y a veces agotador; sin embargo, el proceso siempre es muy gratificante. Se aprende muchísimo de las personas creativas, las que, muchas veces, logran sorprender con sus ideas. Se reafirma aquello de la importancia de las comunicaciones fluidas dentro del equipo y de la importancia de delegar tareas en quienes tienen las habilidades necesarias.

Importante es reconocer que las personas saben que aún las mejores decisiones pueden conducir a escenarios insólitos, imprevistos y fuera de lo común. Por lo anterior, resulta fundamental que junto con delegar funciones o conceder libertad para hacer, se inculque entre los integrantes de los equipos, la capacidad para vivir dignamente los éxitos y aceptar valientemente los obstáculos y fracasos.

6. “LOS MECANISMOS DE LA VELOCIDAD”. Ray Evernham fue Jefe de Equipo del piloto Jeff Gordon entre 1993 y 1999, período en el cual Gordon ganó tres campeonatos de la serie NASCAR de automovilismo. En la actualidad es Presidente y CEO de Evernham Motorsports, que prepara a un equipo de serie NASCAR para la división Dodge de DaimlerChrysler.⁴⁸

Cuando siete personas deben cambiar cuatro neumáticos, llenar un tanque de combustible, hacer rápidos ajustes a la suspensión y devolver el vehículo a la pista en poco más de 10 segundos, el trabajo en equipo es, por decir lo menos, esencial. Y no sólo para esos siete miembros del equipo de pits que “saltan el muro de contención” durante la carrera.

Detrás del muro hay todo un equipo de personas, varias decenas de mecánicos, ingenieros y otros especialistas que también deben trabajar en conjunto bajo extremas presiones de tiempo, aun cuando éste se mida en días y no en segundos. Entre un fin de semana de carrera y el siguiente, desmontarán por completo un automóvil y varios motores, harán reparaciones y modificaciones para corregir los problemas y acondicionarán el auto por las exigencias y configuración específicas de la próxima pista.

Yo era un desconocido mecánico cuando comencé a trabajar con un también joven y desconocido piloto, de nombre Jeff Gordon. Pero desde un principio, me di cuenta de que el desempeño de todo el equipo de carrera era crucial para nuestro éxito: después de todo, el mejor auto con el mejor piloto del mundo pueden perder cuatro o cinco posiciones durante una parada en pits. ¿Cómo lograríamos el desempeño de primer nivel que necesitábamos?

⁴⁸ Harvard Business Review. Julio 2005.

Primero, formamos un equipo de personas excepcionalmente dedicadas e inteligentes, para lo cual incluso buscamos individuos sin mucha experiencia en carreras. Nuestro mecánico jefe era un ex mecánico de camiones que había trabajado en una automotora en Nueva Jersey. Pero pronto aprendió el negocio de las carreras de autos y llegó a ser mejor que cualquiera. Nuestro especialista en repuestos era un muchacho cuyo empleo de tiempo completo había sido la venta de insumos de fontanería. Era capaz de encontrar y obtener la mejor pieza al mejor precio, se tratase de un neumático, un inodoro, un amortiguador o un lavado.

También instauramos algunos procesos formales que eran inusuales en este deporte. Reuníamos a todo el equipo para mirar videos de la carrera anterior y discutir áreas de mejoramiento. Llevábamos minuciosos registros de la información mecánica y de carrera. Contratamos a un entrenador para el equipo de pits, un ex jugador de fútbol americano de Stanford, quien era responsable del entrenamiento físico del equipo y de la coreografía de alta velocidad durante la parada en pits. Muchos de nuestros rivales pensaban que cosas como éstas eran una pérdida de tiempo. Pero nuestro historial, la posterior adopción de muchos de nuestros métodos por parte de la competencia, demostraron su valor.

Además, hacíamos un gran esfuerzo para mantener motivada a la gente. La temporada de casi 10 meses de la serie NASCAR es la más larga de todos los deportes profesionales, y es fácil que las personas terminen agotadas. Pero nuestros “guerreros del arco iris” el apodo adoptado por el equipo de carreras debido a que nuestros trajes antiincendios mostraban un arco iris con los colores de pintura ofrecidos por nuestro patrocinador, DuPont, permanecían motivados no sólo durante toda una temporada, sino también entre una temporada y la siguiente. De hecho, el equipo se mantuvo casi

intacto durante los seis años en que Jeff y yo trabajamos para Hendrick Motorsports, dueño del automóvil y empleador del grupo.

Más recientemente, he dirigido un equipo mucho más grande que refleja los cambios producidos en la serie NASCAR a medida que el deporte a crecido en popularidad. En 1999, Dodge me ofreció la oportunidad de liderar su retorno a la serie, tras una ausencia de 20 años. En la actualidad, empleamos a cerca de 250 personas, muchas de las cuales trabajan en áreas que van más allá de las carreras: diseño de motores y chasis (nuestro grupo de ingeniería está compuesto por numerosos especialistas, incluyendo uno que posee un PhD en aerodinámica), ventas y marketing, licenciamiento de productos, logística de viajes, entre otras. Tenemos cuatro instalaciones que albergan la investigación y desarrollo y la fabricación, seis camiones remolque y tres aviones para transportar los automóviles y las personas de una carrera a otra, y un presupuesto anual de alrededor de USD 50 millones.

Una vez más, he tratado de establecer procesos, algunos de ellos, nuevamente, poco convencionales que ayudarán a este equipo a alcanzar un desempeño de alto nivel. Estos procesos son particularmente importantes a medida que crecemos, porque permitirán que los recién llegados se adapten rápidamente. Con un equipo de este tamaño ya no puedo comunicarme a diario con todo el mundo, como lo hacía cuando sólo supervisaba a 25 personas, pero podemos inculcar en los individuos una manera de pensar que nos haga ganadores.

De hecho, nuestro equipo representa un nuevo enfoque. En lugar del tradicional modelo de NASCAR, que se enfoca en el piloto y el automóvil a nivel individual, hemos adoptado uno que a nuestro juicio representa el futuro del deporte (basado en las carreras de Fórmula 1): un modelo centrado en la tecnología del equipo y en sus patrocinadores. Competimos con dos

automóviles idénticos en la serie Nextel Cup de NASCAR, duplicando así la exposición de nuestros patrocinadores y las posibilidades de ganar. En la pista, cada vehículo cuenta con su propio equipo, y ambos están ahí para ganar (lo único que les pido a nuestros pilotos, Jeremy, Maryfield y Kasey Kaen, es que no choquen entre sí). Pero nuestro lema es: “Un equipo, una meta”.

Los casos presentados ponen de manifiesto que no importa el tipo de organización, su tamaño u objetivo para que puedan funcionar en ellas equipos de alto rendimiento. En muchos de ellos es posible encontrar similitudes respecto de aspectos necesarios para un buen funcionamiento: propósito, conformación, planificación y organización del trabajo, liderazgo, comunicación y mecanismos de integración, compromiso, confianza, entre otros; y también diferencias marcadas, principalmente en lo referidas a tipos y tamaños de organizaciones, sus estructuras organizacionales y al tipo de personas que las integran.

Cada caso significa un alto grado de respuesta al modelo de conformación de un equipo de alto rendimiento presentado en este trabajo, lo que se manifiesta implícitamente o explícitamente, atendiendo a la naturaleza de cada actividad en particular: 1.- Tienen un patrocinador, que apoya desde afuera; 2.- Muestran la figura de un líder de equipo; 3.- Establecen un número justo de integrantes; 4.- Eligen a los mejores, considerando encontrar en ellos múltiples habilidades; 5.- Dictan normas de trabajo y convivencia; 6.- Determinan cómo se tomarán las decisiones; 7.- Asignan responsabilidades y autoridad; 8.- Establecen compensaciones por el alto desempeño; 9.- Tienen indicadores de gestión y, 10.- Están atentos a las amenazas y disfunciones que se presentan en los equipos de trabajo.

CONCLUSIONES

Los grupos son importantes porque son parte ineludible de la existencia humana. Las acciones, pensamientos y emociones de las personas no pueden ser entendidas sin tomar en consideración los grupos a los que pertenecen o a los grupos que les rodean. Las personas crecen en grupos (en familia), juegan grupos (de amigos), aprenden en grupos (compañeros de colegio), trabajan en grupos (compañeros de trabajo), toman decisiones en grupos (ejecutivos pares), y por supuesto, también luchan y se defienden en grupos (unidades fundamentales armadas).

En las organizaciones, donde la responsabilidad individual adquiere la máxima importancia, prevalecen los grupos de trabajo. Los mejores grupos de trabajo se forman para: compartir información, perspectivas y visiones, para tomar decisiones que ayuden a cada persona a hacer mejor su trabajo y para reforzar los niveles de rendimiento de cada persona; pero el foco principal está siempre en los objetivos y en la responsabilidad de cada individuo. Los miembros de un equipo de trabajo no tienen responsabilidad de otros resultados que no sean los propios. ¿Cómo llamar entonces a quienes agrupados en torno a un objetivo común, comparten además, el compromiso de lo bien o mal obrado?

Los grupos no se convierten en equipos simplemente porque alguien los llama así; ni los valores del trabajo en equipo por sí solos aseguran un alto rendimiento. La esencia del equipo es el compromiso compartido; sin él, los grupos actúan como personas individuales; con él, se convierten en una poderosa unidad de acción colectiva: equipo.

La distinción fundamental entre equipos y otras formas de grupos de trabajo se basa en la actuación de cada uno de ellos. Un grupo de trabajo se basa

en las contribuciones individuales de sus miembros, pero un equipo se esfuerza por alcanzar un objetivo mayor que el que sus miembros podrían lograr de forma individual. En otras palabras, un buen equipo siempre vale más que la suma de sus partes.

Para los directivos, la clave está en saber en qué parte de la organización se deben fomentar los equipos de trabajo. El potencial para los equipos existe en cualquier lugar de la jerarquía o donde las fronteras de la empresa coarten la buena actuación de sus integrantes. Si se considera aquel nivel extra de rendimiento atribuido anteriormente a sus integrantes, se puede concluir que los equipos se convertirán en la principal unidad de trabajo en las organizaciones de alto desempeño del mañana.

¿Cómo comprender este rendimiento superior? ¿Cómo determinar si esta revolucionaria y poco convencional unidad de trabajo es aplicable a todo tipo de organizaciones? ¿Cómo establecer un modelo de equipo de alto rendimiento?

¿Cómo se entiende aquello de que: “un equipo de individuos brillantes, a menudo, puede ser menos efectivo que un equipo brillante de individuos”?

Es aquella última evidencia enunciada, que sugiere que los equipos de gente común logran mejores resultados que los individuos brillantes dispersos en las organizaciones, la que hoy día indica el por qué el 80% de las compañías Fortune 500⁴⁹ tienen a la mitad o más de sus empleados en equipos de trabajo, mezclando en ellos múltiples habilidades, juicios y experiencias. A partir de que las organizaciones se han reestructurado para competir de manera más eficaz y eficiente, han puesto sus miradas en los equipos como una manera de utilizar mejor el talento de sus empleados. Estas modificaciones e implementaciones, como se ha presentado en este trabajo,

⁴⁹ Listado de las 500 empresas más grandes del mundo en la revista Fortune.

permiten concluir que: los equipos de trabajo es posible implementarlos en muy distintas formas de organizaciones: Gubernamentales y privadas; con y sin fines de lucro y en las más diversas áreas: Fuerzas armadas, actividades deportivas, de la salud, y en los más diversos ámbitos de la actividad de las organizaciones de personal, no importando para ello el tamaño de éstas, como tampoco el número mínimo de personas para conformarlo, como ha quedado de manifiesto en los casos expuestos del “Proyecto Manhattan” (bomba atómica), del equipo SWAT del Departamento de Policía de Los Angeles y en el de la planificadora de eventos Elizabeth K. Allen, entre otros.

Los directivos de todo tipo de organizaciones se están dando cuenta de que los equipos son más flexibles y responden mejor a los cambios repentinos que los departamentos u otras formas permanentes de grupos de trabajo pretenden implementar de cara a los nuevos desafíos que les imponen los nuevos tiempos. Son los equipos los que tienen la capacidad de ensamblarse, establecerse, replantearse y disolverse con la misma rapidez con la que se constituyeron. Algunos de ellos, y como consecuencia de sus desempeños superiores, adquieren la categoría de Equipos de Alto Rendimiento.

Equipos de alto rendimiento: ¿Marketing renovado para el viejo tema del trabajo en equipo o una nueva herramienta de desarrollo organizacional? nos preguntábamos al momento de presentar el proyecto de este Trabajo de Título.

Responsablemente podemos concluir que serán estos equipos de alto rendimiento los verdaderos constructores de las nuevas organizaciones del siglo XXI; empresas con estructuras corporativas más dinámicas, más planas, más informales.

Las organizaciones que logren de sus equipos de trabajo, equipos de alto rendimiento, estarán en posición de alcanzar el éxito, dado que, como sostuvimos en un principio, esta nueva forma de administrar el talento humano permite que las personas agreguen valor a su trabajo en una magnitud que no está descrita en ningún manual de desempeño, y que sólo surge espontánea y voluntariamente de cada persona que se siente identificada con su empresa, compensada en forma justa, dignificada y realizada, y que sabe que su trabajo tiene un significado importante o forma parte de un proyecto grandioso. Las historias exitosas en este sentido revelan que la mejor gente quiere trabajar en estas empresas en las que pueden emplear a fondo su talento, ser tratadas con respeto y sentirse comprometida con los valores y la cultura del entorno corporativo.

Como dijo una vez Phil Jackson, el ex entrenador de los Chicago Bulls, la mejor forma de formar equipos ganadores es “apelar a las necesidades que tienen las personas de conectarse con algo mayor que ellos mismos”.

Seleccionar e integrar a personas de distintos ámbitos de la organización, con distintas habilidades, muy diferentes entre ellas algunas veces, significa la importancia de establecer un modelo para conformar un equipo de alto rendimiento, de manera que esta nueva forma de trabajo cumpla con lo que indica su nombre, un alto desempeño. Conceptos como: Liderazgo efectivo en los equipos (y no gerenciamiento); Inteligencia emocional de las personas; Habilidades técnicas y organizacionales; Normas y disciplina; Toma de decisiones; Aprendizaje y desarrollo, e Indicadores de gestión, deben estar contenidos en un modelo que garantice el buen desempeño de un futuro equipo de alto rendimiento. Los equipos del alto rendimiento no se unen porque sí, ni se conforman y dirigen “como se vaya dando”, es necesario contar con un “Modelo para conformar un equipo de alto rendimiento” como el presentado en este Trabajo de Título, por ejemplo.

Un modelo que tiene su consistencia en seis de los once pasos señalados. Fundamental resultará para conformar un equipo de alto rendimiento: *Contar con un Patrocinador* al interior de la organización (primer paso). *La elección del líder* (segundo paso) asegura gran parte del éxito del equipo; como también, *La elección y reclutamiento de sus miembros* (cuarto paso). *El sistema de compensación* (séptimo paso) garantizará que el involucramiento en la consecución de los objetivos planteados sea total. Por la gloria y por el premio. Necesario resulta el *Comunicar a los elegidos de las amenazas y disfunciones* (noveno paso) a que se enfrentarán; ello los blindará contra las fuerzas negativas desde el comienzo. Finalmente, una acción esencial, *Se prepara a la organización para acoger al equipo* de alto rendimiento y entender la importancia de apoyarlo desde los distintos ámbitos funcionales de ella (onceavo paso).

Importante es sostener que los equipos de alto rendimiento deben ser dirigidos por un líder, y no conducidos por un gerente técnico. El liderazgo efectivo de hoy, nace de esta cercanía con la gente que se da entre los integrantes de equipos de trabajo de alto desempeño, y se sustenta en la inteligencia emocional necesaria en los líderes efectivos para motivar e influir en las voluntades, los intereses y los deseos de personas muy distintas.

Los líderes hacen que los equipos mejoren continuamente, y aprovechan cualquier momento para evaluar, aleccionar y dar confianza a sus empleados. Los equipos de alto rendimiento no se gerencian, los mueve el desafío de lograr los objetivos por los que fueron convocados y los dirige aquel líder que no solo se aseguró de que entiendan la visión de la empresa y la meta del equipo, sino que les enseña como se las vive y como se las respira. Son líderes que se meten en la piel de su personal e irradian energía positiva y optimismo. Líderes que establecen confianza mediante la

sinceridad, la transparencia y el honor. Líderes que tienen el valor de tomar decisiones impopulares y que aún así, son comprendidos y apoyados por los integrantes de estos equipos. Son los reconocidos líderes carismáticos, aquellos que pueden engendrar una fuerte conexión emocional con sus seguidores; aquel carisma asociado con la admiración, la confianza y la predisposición a creer en lo que dice el líder.

Del mismo modo, como es necesario dirigir a las personas dentro de un equipo, resulta de vital importancia preparar a las personas para recibir a estas nuevas formas de trabajo, de manera que se entienda el motivo de su implantación y se logre la colaboración del resto de la organización; Estos equipos trabajan “encapsulados” pero requieren de mucha ayuda, colaboración y comprensión. Con los equipos de alto rendimiento se corre el riesgo de tener un matrimonio mal avenido, si es que no se sientan las bases para que éstos tengan una buena comunicación con el resto de la organización; puedan negociar con ella como clientes internos, competir por los logros organizacionales sanamente y colaborar constantemente en la consecución de los mismos desde “una trinchera distinta”. La idea es que no se presenten tensiones o dudas como: “Al parecer, ese equipo está haciendo cosas que se relacionan con nuestra tarea”; o bien, “Al parecer ese equipo va a ser nuestro competidor o un intruso”. Por el contrario, debe existir un entendimiento entre ellos y toda la organización. Debe entenderse simplemente que las organizaciones modernas necesitan equipos de alto rendimiento, pero éstos también necesitan a aquellas.

Los equipos de alto rendimiento son efectivamente un descubrimiento en lo referido al desarrollo organizacional para un alto desempeño. Dos son las características que los poseen en dicha categoría: el positivismo y la conectividad. Un positivismo caracterizado por una permanente atmósfera de optimismo durante las jornadas de trabajo que genera espacios emocionales

abiertos para la acción de la creatividad y que incluso contribuye a mejorar el clima organizacional fuera del equipo. Este positivismo anima a otros equipos o personas, ya que resulta hasta entretenido de observar. Está de manifiesto en las personas que hacen sus tareas con facilidad, gracia, y a veces, con incomprensible entrega. La conectividad, por su parte, dice relación con la capacidad que tienen los equipos de alto rendimiento de crear un gran número de nexos, sinergias y conectividad, es decir, del esfuerzo mutuo y del crecimiento de las personas que dan las interrelaciones dentro las distintas organizaciones.

Finalmente, y luego de una exhaustiva investigación bibliográfica, que nos sacó de la colección de historias brillantes de management referidas a equipos de alto rendimiento exitosos, que no presentaban modelos de formación y de gestión, descubrimos que los orígenes, las bases y la consistencia de éstos, se encuentran en las disciplinas que sostienen el comportamiento organizacional: La Psicología y la Sociología, donde un importante número de autores pone de manifiesto suficientes evidencias que garantizan la efectividad de los equipos de alto rendimiento en distintos tipos de organizaciones. Así entonces, estamos en condiciones de afirmar que los equipos de alto rendimiento constituyen una herramienta de gestión para aquellas instituciones que deseen alcanzar la denominación de organizaciones de alto desempeño. Lo sostiene, además, aquello que motivó el tema para este Trabajo de Título y que quisiéramos sean las líneas finales del mismo:

**“Un equipo de individuos brillantes,
a menudo, puede ser menos efectivo que
un equipo brillante de individuos”**

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Abarca, Nureya. 2003. Los Equipos De Alto Desempeño. Clase ejecutiva: Inteligencia emocional para el liderazgo efectivo. Sexta clase. Diario El Mercurio (Septiembre 6).

Alonso, Viviana, Michael Useem, Tony Cockerill. 2005. Una Mirada Distinta. Trend Management V.7 N°3 (Abr-May):75-102.

Bennis, Warren. 2001. Managing the Dream. Book Summary Trend Management. Chile.

Billington, Jim. 2005. Harvard Business Press. Equipos Que Funcionan. Gestión 2000.

Coffman, Curt, y Gabriel González Molina. 2002. ¡Siga Esta Ruta! Ediciones Urano.

Chiavenato, Idalberto. 2000. Introducción A La Teoría General De La Administración. Mc Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto. 2004 Comportamiento Organizacional. Thomson Learning.

Edmondson, Amy, Richard Bohmer y Gary Pisano.2004. Harvard Business Review. Equipos Que Triunfan. Deusto Ediciones.

Evans, Philip, y Bob Wolf. 2005. El Imperio De La Colaboración. Harvard Business Review (Julio):54-64.

Fernández, Ignacio y Trinidad Winter. 2003. Equipos De Alto Desempeño: Un desafío para las organizaciones. Working Paper, Psicología y Empresa N°4, Universidad Adolfo Ibáñez.

Flaherty, John E. 2001. Peter Drucker. La Esencia De La Administración Moderna. Prentice Hall.

Fischer, Hill y Andy Boynton. 2005. Equipos Virtuosos. Harvard Business Review (Julio): 77-83.

Freedman, Mike y Benjamin B. Tregoe. 2003. Liderazgo Estratégico. Mc Graw Hill.

Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard y McKee, Annie. 2002. El Líder Resonante Crea Más. Plaza Janés.

Gómez-Mejía Luís R., David B. Balkin. 2003. Administración. Mc Graw Hill.

Harare, Oren. 2003. Secretos De Liderazgo de Colin Powell. Mc Graw Hill.

Hillmann, Michael R., Philippe Dongier, Robert P. Murgallis, Mary Khosh, Elizabeth K. Allen y Ray Evernham. 2005. Cuando El Fracaso No Es Una Opción. Harvard Business Review (Julio): 24-32.

Hitt, Michael A., R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson. 1999. Administración Estratégica. Thomson Editores.

Horton, Paul B. y Chester L. Hunt. 1988. Sociología. Mc.Graw Hill.

Jennings, Jason.2003. Menos es Más. Grupo Editorial Norma.

Kawasaki, Guy. 2001. Reglas Para Revolucionarios. Ediciones Martínez Roca.

Katzenbach, John R., y Douglas K. Smith. 1993. La Disciplina De Los Equipos. Working Paper, Harvard Business Review.

Katzenbach, Jon R., y Douglas K. Smith. 2005. Harvard Business Review. Equipos Que Triunfan. Deusto Ediciones.

Koontz, Harold, y Heinz Wehrich. 1998. Administración. Una perspectiva Global. Mc Graw Hill.

Lencioni, Patrick. 2003. Las Cinco Disfunciones De Un Equipo. Empresa Activa.

Lipman- Blumen, Jean, y Harold J. Leavitt. 2000. Hot Group. Grupos Que Energizan La Efectividad Organizacional. Oxford.

Lucas Marín, Antonio, y Pablo García. 2002. Sociología De Las Organizaciones. Mc Graw Hill.

Luecke, Richard. 2004. Cómo Crear Equipos Efectivos. Harvard Business Essentials.Deusto

O'Reilly, Charles A., y Jeffrey Pfeffer. 2001. Cómo Grandes Empresas Consiguen Resultados Extraordinarios Con Gente Común. Book Summary 3, Trend Management: 75-88.

Robbins, Stephen P. 2004. Comportamiento Organizacional. Pearson. Prentice Hall.

Sanchez, José C. 2002. Psicología De Los Grupos. Mc Graw Hill.

Sawyer, Ralph D. 1999. El Arte De La Estrategia. Sun Tzu. Distal.

Urch Druskat, Vanessa y Steven B. Wolf. 2004. La Construcción De La Inteligencia Emocional de los grupos. Workig paper. Harvard Business Review.

West, Michael. 2004. Gestión De Los Equipos De Trabajo. Blume Empresa.

Zepeda, Fernando. 1999. Psicología Organizacional. Prentice Hall.