

Jon R. Katzenbach
Douglas K. Smith

Sabiduría de los equipos

El desarrollo de la
organización de alto rendimiento

ediciones
DÍAZ DE SANTOS

Equipos de alta dirección: una elección difícil

"Sé que los equipos funcionan. Pero, de todas formas, no estoy convencido de que estuviesen justificados el esfuerzo y el tiempo que serían necesarios para avanzar hacia la transformación de nuestra oficina ejecutiva en un equipo. Después de todo, somos bastante efectivos ahora, y no tengo claro qué y cuánto ganaríamos si tratamos de desarrollar más las características de los 'equipos verdaderos'. El nudo de la cuestión es definir para nuestro grupo un conjunto de objetivos de equipo que vayan más allá de ocuparnos de las cuestiones generales de estrategia y liderazgo de la corporación. Y, hasta ahora, no veo claro cuáles podrían ser estos objetivos. Debo admitir, sin embargo, que esta posibilidad ha despertado mi curiosidad." (Robert Winters, CEO, The Prudential Insurance Company of América)

"Veo un claro paralelismo entre los equipos autoguidados de trabajadores que estamos tratando de desarrollar en la base de la organización, por una parte, y nuestro grupo de alta dirección, por otra. Realmente estamos tratando de crear los mismos comportamientos de apertura, resolución colectiva de problemas, liderazgo múltiple y confianza mutua en ambos casos. Existen, pues, importantes paralelismos. Pero, aún así, y de alguna manera, es más difícil arriba." (George Fisher, CEO, Motorola)

Hemos hablado con muchos ejecutivos como Robert Winters y George Fisher sobre si los grupos de líderes deben aspirar al rendimiento de los equipos o si pueden marchar mejor siguiendo el enfoque de los

grupos de trabajo. Y nos han persuadido con razones de varios tipos de que esta elección es más importante y más difícil de lo que suponíamos al comenzar el libro. En primer lugar, y con la excepción de las situaciones de cambio mayor descritas en el capítulo 10, las demandas que gravitan sobre los grupos que dirigen no requieren necesariamente los altos niveles de rendimiento que proporcionan los equipos. En muchos casos, la suma de los óptimos individuales producida por grupos de trabajo efectivos satisface las necesidades de rendimiento total. Segundo, hay fuentes más profundas de resistencia, más conceptos erróneos y obstáculos más fuertes para la formación de equipos en la alta dirección que en cualquier otra zona de las organizaciones. Tercero, la disciplina necesaria para dar forma a un equipo (y, en particular, la característica de responsabilización mutua) depende de la identificación de productos colectivos del trabajo, y éstos parecen, al menos a primera vista, difíciles de encontrar para los ejecutivos. En este capítulo exploraremos cada uno de estos aspectos y volveremos después, a modo de conclusión, al tema de la elección entre equipo y grupo de trabajo ofreciendo nuestra perspectiva sobre cómo abordarla.

PUEDE BASTAR CON EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO DE TRABAJO

Como dijimos en el capítulo 5, los grupos de trabajo no son buenos ni malos. Como se indica en la Tabla 11-1, son, simplemente, un enfoque distinto del de los equipos. Aunque en nuestra opinión los resultados de un equipo verdadero casi siempre excederán los de un grupo de trabajo, éstos pueden ayudar a sus miembros a realizar bien sus papeles individuales, lo que ocurre con frecuencia. A menudo esto es todo lo que se necesita a nivel de la alta dirección. Hewlett-Packard, por ejemplo, está hoy dirigida por un grupo de trabajo efectivo. Durante varios decenios, HP ha funcionado bien, tiene una de las más fuertes éticas de rendimiento del mundo y produce, de forma permanente, equipos verdaderos sin promoverlos de forma intencionada. Todo esto podría, por supuesto, también, ocurrir con un equipo al frente del negocio; de hecho, así era cuando Packard y Hewlett dirigían la compañía.

Muchas, grandes y prósperas corporaciones están dirigidas por grupos de trabajo, opción que tiene sentido desde un punto de vista empresarial y, a menudo, representa la opción más realista, dadas las personalidades en juego. Los altos ejecutivos se sienten más cómodos operando

Tabla 11.1*Diferencias entre grupo de trabajo y de equipo*

Grupo de trabajo	Equipo
Líder fuerte, claramente delineado	Roles de liderazgo compartido
Responsabilidad individual	Responsabilidades individual y mutua
El objetivo del grupo es el mismo que la misión de la organización en la que está inmerso	El equipo tiene un objetivo específico generado por él mismo
Productos del trabajo individual	Productos del trabajo colectivo
Tienen reuniones productivas	Se fomentan las discusiones abiertas y las reuniones de resolución activa de problemas
Su eficacia se mide de forma indirecta, mediante su influencia en otros (por ejemplo, el rendimiento económico de la compañía)	Su eficacia se mide directamente, por sus productos del trabajo colectivo
Discuten, deciden y delegan	Discuten, deciden y hacen trabajo real juntos

como un grupo de trabajo. En este tipo de grupo, lo normal es que el punto principal de atención cara a los resultados sea el papel y la responsabilidad individual de cada miembro. No hay expectativas adicionales de rendimiento más allá de las que corresponden a cada ejecutivo dentro de su respectiva área formal de responsabilidad. El contrato de rendimiento se establece entre cada ejecutivo y el líder, no de una forma mutua entre todos ellos. Las actividades principales del grupo son compartir información, reforzar los estándares y expectativas de rendimiento, reafirmar los valores básicos y tomar decisiones críticas. La mayor parte del tiempo y de la atención de cada ejecutivo se emplea fuera del grupo, cada uno con personas de su parte de la organización. Finalmente, la ética del rendimiento del grupo gira alrededor del éxito o fracaso

de la compañía o de los individuos que lo componen, no del grupo como tal.

Cuanto más abiertos, constructivos e inclinados al apoyo mutuo sean los miembros de estos grupos, mejor comparten informaciones e intuiciones útiles y mejor se ayudan mutuamente. También pueden ser extremadamente eficaces a la hora de reforzar colectivamente los estándares y valores del grupo y a la hora de hacer influir opiniones múltiples en la toma de decisiones críticas. Ciertamente, practican el trabajo en grupo, tal como se ha definido previamente. No son triviales estas ventajas y, en empresas grandes y con múltiples líneas de negocio como Prudential, éstas las obtienen con más frecuencia los grupos de alta dirección.

Desde el nombramiento de Robert Winters como CEO de Prudential, él y los otros miembros de la oficina ejecutiva han hecho grandes esfuerzos para convertirse en un grupo efectivo de trabajo. Durante este periodo, el rendimiento de la compañía ha mejorado notablemente. Ha crecido en tamaño y diversidad, ha mejorado su rentabilidad, ha desarrollado un cierto número de fuertes unidades de negocio, y la calidad de la gestión ha mejorado en toda la compañía.

Los miembros de la oficina ejecutiva son responsables de dirigir los asuntos de una amplia variedad de empresas de, entre otros, los siguientes segmentos: comercial, seguros individuales y colectivos, gestión de inversiones institucionales, financiación corporativa e inmobiliaria, capital- riesgo, intermediación bursátil y banca de inversión. Como grupo, su objetivo central es proporcionar liderazgo al conjunto de la corporación. En los últimos años han ido aplicando a este objetivo diversas actividades típicas de grupos de alta dirección. Por ejemplo, han desarrollado y difundido una visión corporativa y una declaración de valores, han lanzado un nuevo proceso de planificación y revisión estratégica, han discutido largamente sobre numerosos desafíos estratégicos y operativos, y han tomado juntos un cierto número de decisiones críticas. También han empleado gran cantidad de tiempo en revisar y dirigir las carreras del personal clave, y han prestado considerable atención a la forma en que ellos y otros pueden reforzar mejor la visión y los valores de la compañía.

La oficina ejecutiva se reúne durante dos horas y media dos veces al mes y cada trimestre celebran sesiones de dos días fuera de la oficina. La agenda de las reuniones bisemanales es bastante estándar, enfocada a temas operativos y a actualizaciones y necesidades de comunicación. Las sesiones de dos días giran alrededor de asuntos a más largo plazo.

Los temas los seleccionan Winters y sus asesores, preparándose cuidadosamente el material de referencia necesario para que las discusiones sean ricas y provechosas. De esta forma, la oficina ejecutiva dispone de un proceso de dirección bien planificado y cuidadosamente pensado.

Sin embargo, según la opinión de muchas personas de la compañía, este grupo tiene el potencial necesario para evolucionar hacia un verdadero equipo. Sus miembros poseen un rico conjunto de experiencias y capacidades; sus discusiones son abiertas, constructivas y eficaces; tienen clara la visión de la organización; y sus aspiraciones apuntan alto. A primera vista, al menos, nos sería muy difícil convertirlos en un equipo.

Por otra parte, Prudential no padece problemas de funcionamiento que hiciesen sentir a los miembros de la oficina ejecutiva la necesidad de abandonar el actual esquema de trabajo. Por lo tanto, no ven urgente dar el salto desde grupo de trabajo a equipo potencial. Y, como indica la cita de Winters que abre este capítulo, él pone en duda si las ventajas potenciales de convertirse en un equipo justificarían el esfuerzo necesario para ello y los riesgos que de ello se derivarían. Además, es consciente de que no tiene sentido intentar ser un equipo simplemente por serlo. De hecho, la opción de grupo de trabajo les está funcionando bien. La única razón válida para intentarlo sería, para ellos como para cualquier otro grupo de dirección, el tener un conjunto de aspiraciones que excediesen de forma significativa la suma de las capacidades individuales.

POR QUE ES MAS DIFÍCIL FORMAR EQUIPOS EN EL NIVEL DE LA ALTA DIRECCIÓN

Cuando comenzamos nuestra investigación sobre los equipos esperábamos que los elementos y riesgos implicados por los equipos de alta dirección serían diferentes de los que se dan en otros niveles. Nos equivocábamos. Los equipos que dirigen (a cualquier nivel) cumplen los mismos criterios y corren los mismos riesgos que los que fabrican, hacen o recomiendan. Sin embargo, hemos comprobado que en el nivel superior se dan bastantes menos ejemplos de equipos, y que los existentes tienden a tener un número inferior de miembros. También descubrimos que cuando tales equipos existen, influyen grandemente en el nivel de rendimiento de su empresa.

Muchos de nosotros conocemos, por ejemplo, los legados que dejan equipos tales como los de John Whitehead y John Weinberg en

Sachs, Walter y Peter Haas en Levi Strauss o David Packard y William Hewlett en HP. Hay algunos otros equipos menos conocidos al frente de compañías de varios tamaños, entre ellas, Burlington Northern Intermodal, Garden State Brickface, Government Electronics Group de Motorola y *Tallahassee Democrat*. De todas formas esto confirma más la excepción que la regla. Si nos atenemos a la experiencia, los equipos de alta dirección son difíciles de formar.

No podemos explicar todas las razones de este fenómeno, pero creemos que hay cinco creencias muy extendidas (y, sin embargo, erradas) sobre la forma en que los altos ejecutivos deben actuar que envenenan la formación de equipos. Algunas actúan de formas más sutiles que otras; todas tienden a convertir el enfoque grupo de trabajo en una profecía autorrealizada; todas merecen que aquellos que están considerando un enfoque del tipo equipo las cuestionen cuidadosamente.

1. "El objetivo del equipo de alta dirección es idéntico al de la compañía." Los equipos potenciales al nivel que estamos considerando, como cualesquiera otros, tienen que identificar un objetivo común y un conjunto de metas de rendimiento que les obliguen a realizar trabajo real como un equipo. Sin embargo, los equipos de alta dirección tienden a ver su objetivo como sinónimo del general de la compañía.

Por una parte, es cierto que los altos ejecutivos son responsables de los objetivos de la compañía. Pero, lo mismo, aunque en menor medida, se puede afirmar de otros equipos potenciales. Todos los empleados de una compañía son, de alguna forma, responsables de sus objetivos. Sin embargo, y en esto son distintos de los de la alta dirección, los otros equipos (por ejemplo, los que sean responsables de hacer recomendaciones sobre un tema determinado, o de reducir el tiempo de preparación de las máquinas, o de lanzar un nuevo producto en un tiempo récord) pueden distinguir con más claridad entre los objetivos de su equipo y su objetivo genérico de apoyar a la compañía.

Por contra, "dirigir una empresa" representa un desafío relativamente abstracto, cuya realización lleva largo tiempo, es, con frecuencia, difícil de evaluar y raramente sugiere un conjunto claro de objetivos de equipo y de productos de su trabajo. Por ejemplo, la mayor parte de los grupos de alta dirección sólo se miden a sí mismos por los resultados de la compañía según los distintos criterios económicos. Este enfoque evaluará ciertamente la influencia del grupo en el trabajo de otros. Pero no mide lo que ellos hacen como equipo y cómo se compara con los estándar-

dares de funcionamiento y productos del trabajo autoimpuestos como metas.

Considérese, por ejemplo, la visión de Enron Corporation descrita en el capítulo 6. El grupo ejecutivo de Enron articuló la aspiración de hacer de ella "el primer proveedor de gas natural y el proveedor mundial más innovador y fiable de energía limpia con objeto de mejorar el medio ambiente". Esta visión proporciona a toda la organización de Enron una razón decisiva, tanto racional como emocional, para conseguir los importantes cambios necesarios para liderar el sector industrial, dar servicio a los clientes, innovar y cumplir las responsabilidades medioambientales. Además, ayuda a dar forma a lo que cada ejecutivo ha de hacer, como líder individual, en su parcela de la organización. Basándose en esta visión, Ron Burns, director del grupo de oleoductos, inició el "Proyecto 1990s" y el equipo "Deal-to-Steel". No está claro, sin embargo, cuáles son los objetivos de funcionamiento que los ejecutivos de Enron deban acometer como equipo para apoyar su visión. Y todavía está menos claro cuáles sean los productos concretos del trabajo de cuya realización se han de considerar mutuamente responsables.

2. "Ser miembro del equipo es una cosa automática." Es, al menos, antiintuitivo y hasta inimaginable que alguien que depende directamente del presidente de una compañía o una división, o, incluso, el propio presidente, no sea miembro del correspondiente equipo. Por otra parte, como muestran los ejemplos citados en este libro, los verdaderos equipos integran, en último análisis, sólo a personas con capacidades complementarias, compromisos comunes y responsabilización mutua de realizar un trabajo colectivo. Cuando los miembros "oficiales" de un equipo no cumplen estos criterios, el resto del equipo funciona sin ellos, de manera formal o informal.

Sin embargo, esto ocurre más fácilmente en los escalones inferiores de una organización que en la cúspide. Es más difícil excluir del equipo a individualidades con alto rendimiento y capacidad funcional, pero con poca capacidad de trabajo en equipo o de relación interpersonal, ya que, entre otras consideraciones, se teme perder sus contribuciones individuales. En cuanto a las individualidades con menor potencial de rendimiento, son también difíciles de excluir por no dañar su autoestima y visibilidad o por no rechazar su sentimiento de compromiso. El resultado es que muchos equipos potenciales de este nivel se enfrentan al dilema de "malo si lo haces y malo si no" ante desequilibrios en sus capacidades del tipo antes mencionado.

Sin embargo, y no obstante estas dificultades, la estructura de un equipo de alta dirección no tiene por qué ser jerárquica. Por ejemplo, en Burlington Northern Intermodal, una de las personas que dependen directamente de Bill Greenwood no forma parte del equipo. Esta persona contribuyó al objetivo general de Intermodal. Así fue reconocido por Greenwood y por sus otros colaboradores, pero no se integró personalmente en el objetivo, metas y enfoque de trabajo del equipo. El equipo de dirección de Government Electronics Group de Motorola tampoco comprende a todos los que dependen directamente del presidente del grupo. Y los miembros del equipo ejecutivo de Lake Geneva que mencionaremos después no son todos los ejecutivos del grupo de alta dirección de esta compañía. En todos estos casos se formaron equipos que excluyeron a algunas personas sin condenarlas al ostracismo; y esto se consiguió mediante una fuerte atención a un desafío de funcionamiento concreto, la definición de productos conjuntos y la norma de que "todos han de hacer trabajo real". El punto que hay que resaltar aquí no es que los equipos de alta dirección hayan de excluir a alguien, sino que el presupuesto de que no puedan hacerlo es falso.

3. "El puesto jerárquico y funcional de los miembros del equipo define sus funciones y aportaciones." En la inmensa mayoría de los grupos de dirección, la aportación que se espera de cada persona coincide con la descripción formal de su trabajo. El director de marketing, por ejemplo, se ocupa principalmente de marketing; el de finanzas, de finanzas, y así, sucesivamente. Puede que cada uno de ellos aconseje constructivamente a sus pares, o que practique de alguna otra forma las virtudes propias de los equipos. O, en el otro extremo, los ejecutivos a veces se critican ásperamente o arden en silencios acusadores. Pero, en ambos casos, sus respectivas esferas de influencia definen su espacio de soluciones de funcionamiento. Como los caballeros de la Tabla Redonda, reconocen y respetan la misión que cada uno ha de perseguir. De forma menos metafórica, en la cúspide de las compañías, "mi trabajo" está definido de forma mucho más clara y es más fácil de comprometerse a él que "nuestro trabajo."

Existen prejuicios profundamente arraigados que refuerzan los patrones de comportamiento ejecutivo opuestos a los requerimientos del trabajo en equipo. Los equipos de alto nivel, como todos, han de desarrollar un sentimiento de confianza e interdependencia mutuas. Sin embargo, cuando un ejecutivo llega a la cúspide encuentra difícil permitir que su actuación dependa de personas que no son ni su jefe ni sus subor-

dinados. Y los riesgos de un fallo potencial son mucho más grandes, porque muchos de ellos se ven a sí mismos como candidatos al cargo más alto de su compañía o de otra. En consecuencia, confían obtener éxitos en sus funciones individuales mientras que se sienten incómodos con la idea de "jugársela" si cambian a un patrón de comportamiento en equipo. Incluso, Ron Burns, por ejemplo, que lideró de forma efectiva el equipo Deal-to-Steel de Enron (capítulo 6) finalmente abandonó el estilo *task forcé* cuando se llegó a la fase de puesta en marcha. Prefirió hacer de forma individual a los presidentes de las compañías de oleoductos responsables de llevar a cabo las recomendaciones de la *task forcé*, persiguiendo su progreso trimestralmente mediante informes y mediciones. "Los que no estén convencidos, serán barridos por los informes", dijo.

Todo esto crea aún más presión sobre el líder. Dado su papel especial y su influencia, se supone habitualmente que el funcionamiento del grupo depende exclusivamente de él. Por consiguiente, sería únicamente él quien definiría el objetivo, las metas y el enfoque de trabajo del grupo. Estas premisas trascienden el entorno de los ejecutivos. Cuando hay problemas graves, los consejos de administración suelen cambiar al presidente, no a su equipo. Por lo tanto, todos (el líder y sus colaboradores inmediatos) saben que es el puesto del líder, no el de ellos, el que está en juego.

La consecuencia es que muchos líderes son remisos a ceder "espacio de soluciones" no sólo al equipo, sino ni siquiera individualmente a sus colaboradores; y confían de forma instintiva en su propia experiencia y control más que en los enfoques colectivos de la dirección. No se espera de ellos que expresen incertidumbre, dependan de la ayuda ajena, o exhiban una actitud de no conocer todas las respuestas. De aquí que les sea difícil ser líderes de un equipo, lo que, a su vez, dificulta el desarrollo de objetivos comunes y responsabilidades mutuas. Por otro lado, sus colaboradores encuentran más cómodo "echarse un poco atrás" y jugar sobre seguro que plantar cara al líder (y a sí mismos) para establecer en común un objetivo, un conjunto de reglas de funcionamiento y un enfoque basado en la ética de que "sólo puede fallar el equipo".

4. "No es práctico emplear más tiempo en equipo." Los ejecutivos raramente tienen mucho tiempo a su disposición. Además, deben emplear gran parte del mismo dirigiendo cada uno su parte de la organización. Cuando se reúnen entre ellos como grupo de dirección su objetivo es minimizar el tiempo empleado sin, por supuesto, sacrificar la efec-

tividad de las discusiones y de las decisiones que tomen. Se atienden, pues, a agendas fuertemente priorizadas.

En contraste con otros grupos, los de ejecutivos no suelen "remangarse" y hacer juntos el trabajo real, por ejemplo, entrevistar a clientes, analizar en profundidad o experimentar con enfoques nuevos. En consecuencia, la contribución de cada ejecutivo refleja con frecuencia dos aspectos: 1) el trabajo hecho por otros; y 2) el juicio y experiencia propios. Ambos son necesarios para el buen funcionamiento de un grupo de trabajo; ni el uno ni el otro puede compararse con el trabajo real de los equipos.

5. "La efectividad de un equipo depende solamente de la comunicación y la franqueza." Esta idea, tan equivocada como frecuente, identifica el trabajo en equipo con el concepto de equipo. Tanto los ejecutivos de Cosmo Products como los directores generales de ComTech Cellular cayeron en esta trampa (capítulo 5). Es cierto que las discusiones y decisiones de los grupos de alta dirección salen beneficiadas de una atmósfera de escucha activa y cooperación, en la que se suele dar al otro el beneficio de la duda y reconocerle su interés y sus logros. Pero, de nuevo, el objetivo de estos comportamientos es fundamentalmente mejorar la calidad de las decisiones, las cuales no reflejan necesariamente en sí mismas un trabajo conjunto ni un sentimiento de mutua responsabilidad.

Tomadas conjuntamente, estas cinco preconcepciones llevan a los grupos de dirección a un enfoque del tipo de trabajo en grupo, sin tomar conciencia de que se ha hecho una elección. Los productos del trabajo de estos grupos son esencialmente las decisiones tomadas sobre la base de sus discusiones y otros procesos de dirección; la ejecución de estas decisiones se asigna, a continuación, de forma individual, a los ejecutivos, considerándose a cada uno responsable de las suyas. Salvo que el grupo asuma la responsabilidad del resultado final de dichas decisiones, estas actividades no constituyen para él un trabajo real, prerequisite para un nivel de rendimiento propio de un equipo.

Los productos del trabajo de un verdadero equipo reflejan un rendimiento adicional que excede la suma de los esfuerzos individuales, requieren un trabajo conjunto y crean un sentimiento de responsabilidad mutua por los resultados. Naturalmente, los equipos verdaderos de dirección operan mediante reuniones de discusión y decisión, pero se hacen responsables de llevarlas a cabo de forma conjunta, no individual.

Ilustraremos esto con dos ejemplos. El primero se refiere a una compañía de dos mil millones de dólares de ingresos a la que llamaremos "Slader Field Corporation", y consiste en una decisión típica de la alta dirección: reorganizar la compañía. Veremos en este ejemplo un grupo de trabajo efectivo que no tiene, sin embargo, un sentimiento compartido de responsabilidad por la decisión tomada. Llamaremos al segundo ejemplo "Lake Geneva Multinational Corporation", y lo presentaremos mediante un diálogo que tuvimos la ocasión de presenciar y que parafrasearemos aquí. La propia calidad de la discusión transmite la imagen del trabajo de un verdadero equipo, cuyos miembros se consideran mutuamente responsables de la decisión tomada.

SLADER FIELD

Jeff Selkirk, presidente de Slader Field, concibió la idea de reorganización a mediados de otoño. Pensaba que la compañía podría funcionar mejor si se la estructuraba de forma distinta. Consultó con sus dos asesores más cercanos pidiéndoles que le ayudasen a pensar con detalle en la nueva organización y la correspondiente asignación de personas a puestos. Hasta el invierno no tuvo suficiente confianza en su esquema básico como para dar el siguiente paso. Entonces, dedicó varias semanas a discutirlo uno a uno con las personas clave de su grupo de directores, quienes reaccionaron de formas variadas, del entusiasmo a la desilusión, en función, principalmente, de la naturaleza del cargo que se les ofrecía. De los pocos ejecutivos no ilusionados por la propuesta, ninguno la rechazó directamente: todos apoyaron la decisión de Jeff.

Él, entonces, les invitó a reunirse durante tres días fuera de la oficina, con objeto de llegar a acuerdos sobre todos los aspectos y efectos de la reorganización, detallar cómo se llevaría a cabo y desarrollar un plan de anuncio. Quería, también, que la reunión sirviese para que el grupo hiciera suya la decisión. En consecuencia, les pidió que las discusiones se hiciesen a fondo, sin omitir ni ocultar aspecto alguno sobre las acciones que debían tomar y sobre la forma más óptima en que debían funcionar, y así lo procuró. Sin embargo, y esta distinción estaba claramente entendida por todos, no esperaba que nadie discutiese la dirección de la decisión básica tomada por él ni la cambiase de forma fundamental.

La reunión satisfizo todas sus expectativas. Los ejecutivos mantuvieron discusiones francas y sinceras sobre muchos de los asuntos dignos de consideración, y construyeron un plan detallado de comunicación

para que el personal clave directamente implicado recibiese personalmente información de lo que estaba ocurriendo y se anunciase, a continuación, la nueva organización de forma más amplia. Cada uno de los ejecutivos hizo suya la decisión, es decir, cada uno de ellos se comprometió personalmente a poner lo mejor de su parte para desempeñar sus nuevos cometidos.

No obstante, los ejecutivos de Slader Field no salieron de la reunión con la sensación de ser mutuamente responsables de poner en marcha la decisión tomada. A pesar del tiempo y del esfuerzo empleado, no cabía duda de que se trataba de una decisión de Jeff. La mayor parte de ellos estaban ilusionados. Unos pocos, aunque "ablandados" por las discusiones habidas, seguían siendo tácitamente aprensivos o escépticos, aunque dispuestos a ir adelante. Pero, incluso los más escépticos, habían adoptado el compromiso de hacer cada uno su papel de la mejor forma posible. Después de todo, el presidente era Jeff, y a él correspondía tomar una decisión de este tipo. Así lo entendía también él. En consecuencia, todos ellos pensaban haber actuado de forma responsable y efectiva. Y, para un grupo de trabajo, así era. Pero no eran un equipo. Y, por lo tanto, aunque la nueva organización progresó, nunca alcanzó todo el rendimiento de que era capaz.

EL EQUIPO EJECUTIVO DE LAKE GENEVA

Cuando un equipo verdadero se reúne para discutir un tema y tomar decisiones, tienden a concentrarse totalmente en la acción, especialmente en los puntos directamente relacionados con sus metas y objetivos básicos. De forma casi automática, evitan los temas burocráticos y administrativos que empantanar a otros grupos. Además, las decisiones son del equipo, y todos se sienten mutuamente responsables de ellas.

Para ilustrar esto, pedimos a un equipo de alta dirección de Lake Geneva Multinational Corporation que nos permitiese observar una de sus sesiones confidenciales de discusión y decisión. Este equipo, compuesto por seis americanos y seis europeos, establece las remuneraciones de los 150 cargos principales de la compañía. Ninguno de los doce es un director de personal. Todos ellos ocupan puestos de responsabilidad en alguno de los grupos geográficos, funcionales o especializados por productos que componen Lake Geneva. Algunos de ellos, pero no todos, forman también parte de la oficina ejecutiva, la cual, por cierto, no constituye un equipo.

Es significativo que este equipo ha desarrollado un objetivo y un conjunto de metas mucho más amplio que la simple determinación de sueldos. Todos sus miembros piensan que el funcionamiento de Lake Geneva depende, en buena parte, del mantenimiento y continuo desarrollo de una reserva de ejecutivos y líderes de calidad superior en toda la compañía. Para conseguirlo, el equipo ha desarrollado criterios para evaluar a los altos directivos. Además, se evalúan a sí mismos como equipo en relación con objetivos específicos de desarrollo de las 150 personas más importantes de Lake Geneva. También miden y persiguen rigurosamente la calidad de este conjunto de directivos. Cada uno de los doce tiene asignados un cierto número de ellos y emplea algunas semanas al año entrevistando tanto a los ejecutivos bajo su responsabilidad como a colegas de éstos, y preparando informes para el comité. En los casos más difíciles, como el de "Marión Meyer" el comité asigna a dos o tres de sus miembros la tarea de preparar el caso: *Nadie les ayuda a realizar todo este trabajo; lo hacen todo ellos personalmente.*

Cuando penetramos en su reunión, Frank Andrews, americano, está concluyendo una larga discusión que él ha dirigido sobre el rendimiento y potencial de Úrsula Mandreik.

Frank: ..., es decir, recomiendo que Úrsula continúe un año más en la categoría 3.

Will (Presidente oficial del grupo, cosa que no es observable externamente. Ni su comportamiento ni su puesto en la mesa lo indican): ¿Alguna pregunta más sobre Úrsula antes de que votemos de nuevo?

Kruger: Un comentario más. Entiendo por qué Frank recomienda que siga en la categoría 3, pero sus resultados económicos globales (especialmente si comparamos con algunos de nuestros colegas europeos) sencillamente no merecen ese nivel de evaluación, a pesar del éxito que ha obtenido en el lanzamiento de los nuevos productos. Si no la bajamos un nivel este año, debemos marcar su caso para revisarlo de forma especial el próximo. Creo que estamos contemporizando y no aplicando de forma rigurosa nuestros criterios. Pero recordad nuestra regla: cualquier excepción a los criterios se revisa de forma especial al año siguiente.

Will: Estamos de acuerdo en eso, Kruger. Votemos ahora y descansen diez minutos. (Todos escriben algo en una hoja de papel y la pasan plegada a Will. Este y Roberto, que está a su lado, tabulan los resultados mientras otros salen de la sala para hacer las inevitables llamadas telefónicas urgentes.)

Roberto: Bien, al menos no estamos tan cerca de un empate como la última vez. Frank hizo bien sus deberes, ¿no es verdad? En mí, personalmente, ha influido mucho la información sobre lo bien que dirigió Úrsula la creación del nuevo grupo de productos. Tres nuevos productos funcionando en dieciocho meses es impresionante.

Will: Sí, pero me alegro de que Kruger insistiese en la revisión el año que viene. Si sus resultados anuales no se recuperan de forma importante, no estaremos tratándola de forma equitativa con respecto a otros.

(Roberto se acerca a la pizarra, donde hay un gráfico con dos ejes: "resultados económicos" y "creación de empresa" y muchos puntos con nombres junto a ellos. Añade un punto y el nombre de Úrsula. En la mayor parte de los grupos de este nivel, la tarea de Roberto hubiera sido realizada por una persona *staff*, pero, en esta reunión, no se permite la entrada a nadie más que a los miembros del equipo. Los que salieron han vuelto ya a sus asientos.)

Roger: ¿A quién le toca ahora? O nos damos prisa o tendremos que empezar a cambiar nuestros vuelos. Dadas las seis semanas que cada uno de nosotros ha empleado en preparar todo esto, deberíamos haber adelantado hoy bastante más.

Will: Le toca a Marión Meyer. Recordaréis que cuando revisamos su caso el mes pasado, los aspectos financieros de los resultados de su división eran verdaderamente impresionantes, tanto en comparación con los del año anterior como si los comparamos con otras unidades de la compañía. La división de Marión lleva tres años seguidos con este tipo de resultados, por lo que la recomendación de Martin era ascenderlo una categoría. Algunos de vosotros objetaba a esta recomendación que ni la posición de la división en el mercado ni los resultados de desarrollo del personal estaban a la altura de los financieros. Por alguna razón, Marión no ha sido capaz de crear bajo su dirección el grupo de líderes potenciales que se espera de un ejecutivo en la categoría siguiente. Dado que la votación no se decantó con claridad en uno u otro sentido, pedimos a Martin y a Roberto que nos trajeran más información.

Martin: Hemos hablado de nuevo con el jefe de Marión y con tres de los ejecutivos que han trabajado de forma más directa con él durante los dos años últimos. También hemos podido obtener información útil de algunos de sus colaboradores, dos de los cuales han dejado la compañía.

Además, hemos pedido a André que examinase las evaluaciones de los colaboradores de Marión para obtener indicaciones objetivas de sus progresos y potenciales. Todo esto nos llevó dos días más, pero creo que estuvieron bien empleados.

La parte positiva es que Marión está mejorando muchísimo. Prácticamente todos opinan que está prestando mucha más atención que antes al desarrollo de su gente, y los resultados objetivos parecen confirmarlo; esto creo que se ve en el resumen que os he pasado antes. La parte negativa es que, sin embargo, aún le queda mucho camino por recorrer. Aunque ya no se le ve como un "devorador de hombres", todavía no atrae o desarrolla el tipo de talento de alto potencial que nosotros siempre buscamos. En comparación con otras unidades de Lake Geneva, su grupo de ejecutivos es todavía débil.

No obstante, dado que está mejorando notablemente, y a la vista de sus resultados financieros, continuamos recomendando su ascenso a la siguiente categoría.

(En este momento se abre la puerta y entra Glen, el presidente, apresurándose a tomar asiento).

Glen: Lo siento, muchachos, pero era Charlie Jones (Presidente del Comité Financiero) y no pude despertarme antes del teléfono.

Miguel: Lo sentimos por ti, Glen, pero te costará cincuenta pesos: ponlos en el "bote" que hay la final de la mesa para los pobres de Nueva York.

Glen: ¿Cincuenta? ¿No os parece un poco alto siendo Charlie quien es?

Miguel: Las reglas son las reglas, Glen. La multa por volver tarde es 10 pesos por minuto. ¿De acuerdo, muchachos?

Todos (al unísono): ¡Cincuenta pavos! ¡Y ahora mismo! (Glen sonríe tímidamente mientras saca 50 pesos de la cartera.)

Wes (Continuando la discusión anterior): Marión es tu colaborador directo, Mark. ¿Cuál es tu opinión?

Mark: Como dijo antes Martin, ya le he dado a él mi opinión. Y no me parecería bien salirme de nuestro proceso y contestar a tu pregunta sólo porque dé la causalidad de que yo soy miembro de este comité.

Ken: Lleva razón, Wes. Recuerda la regla de que el que pertenezca al comité no debe dar a nadie la oportunidad de ser "abogado" de nadie, ni defensor ni acusador; sigamos nuestro proceso. Si tienes una pregunta, incluso si la pregunta es "¿qué piensa Mark?", debes hacérsela a Martin.

Martin: La opinión de Mark no ha cambiado desde nuestra última sesión. Piensa que Marión ha mejorado en ambas escalas más que suficiente para ascender de categoría. También piensa que nuestra percepción sobre el grupo de ejecutivos de Marión es indebidamente severa, ya que el grupo es joven y se está desarrollando bien bajo la dirección de Marión.

Además, cuando se hizo cargo del grupo, éste era de lo más triste. Quizá todavía no han llegado a desarrollar todo su potencial como ejecutivos, pero están mejorando. Puede que no recordéis que hace cinco años este comité veía a Marión como un ejecutivo mediocre, y hasta estuvimos pensando en prescindir de él. Ahora está en el tercio superior de nuestro grupo de ejecutivos y continúa subiendo. Si ha habido alguna vez un caso en que debamos apostar un poco por el futuro, ese caso es éste.

Ken: Ese no es el punto, Martin. Marión lleva en el cargo más de cinco años. Y ese período es más que suficiente para haber corregido cualquier debilidad de personal heredada. Si es realmente un ejecutivo de categoría 2, debe tener ya, trabajando con él, un conjunto de talentos de primera. Incluso, debería haber producido suficientes directivos como para transferirlos a otras unidades que los necesitan. Si pasamos esto por alto porque sus resultados económicos son buenos, le estaremos permitiendo sacrificar el largo plazo por el corto.

Roger: Eso es esperar mucho. Pocos ejecutivos han cargado con la escasez de talentos que Martin heredó. Además de haber hecho un grandísimo esfuerzo para poner en buen funcionamiento financiero su división, no veo cómo podría haber ayudado a otros transfiriéndoles recursos humanos.

Will: Vale, muchachos, volvamos a los hechos que tenemos. No me importa que prestemos atención a la dificultad de la situación, pero creo que lo hemos discutido largamente. Tengamos también en cuenta los nuevos hechos expuestos por Martin, Roberto y André sobre el rendimiento de Marión, tanto a corto como a largo plazo.

Wes: Estoy de acuerdo. Y los hechos que yo veo son éstos: el rendimiento financiero de la división ha aumentado más del 20 por 100 en cada uno de los tres últimos años, pero su cuota de mercado sigue disminuyendo, tal como indica claramente el último informe de Martin. Esto me preocupa casi tanto como el que la reserva de ejecutivos se haya mantenido aproximadamente constante. Es verdad que todos ellos han mejorado personalmente, pero ¿cómo es posible que Marión no haya atraído hacia el grupo a algún otro ejecutivo de gran calibre? Este hombre está descuidando piezas que son esenciales para construir nuestro futuro en Praga.

Glen: Quisiera hacer en este momento una consideración estratégica. Todos sabéis lo crítica que es el área de Marión para nuestra estrategia de crecimiento. Me temo que podamos perderle si no le damos una indicación clara y positiva este año. Y, a la vista de la debilidad de los que tiene debajo, no creo que podamos correr ese riesgo.

Kruger: Veo lo que quieres decir, Glen, pero pienso que no solamente es irrelevante sino que incluso es decididamente equivocado. Nuestro objetivo básico ahora es evaluar el rendimiento de nuestros colegas, no apuntalar estrategias poco firmes. Además, me parece que tu observación refuerza la tesis de que Marión no ha realizado la labor de desarrollo de personas que necesitábamos. Si llegamos a la conclusión de que hemos de reemplazarle, puede que sea muy beneficioso para el conjunto de la compañía. Nos forzaría a traer de otra unidad a una persona joven y de gran potencial. Y, casi siempre que hemos hecho esto, hemos acertado. No olvidemos que la misión fundamental de nuestro grupo es elevar la calidad y productividad de nuestra reserva total de ejecutivos, y no repartir dinero en primas. Si alguien no tiene un rendimiento equilibrado, debemos pagarle de modo equitativo y estar dispuestos a reemplazarle.

Will: Se termina el tiempo, muchachos. Hace mucho calor y esto se está poniendo muy cargado. Además, es la hora del almuerzo. Afortunadamente, hemos previsto un pequeño paseo en barco por el lago que, seguramente, nos refrescará la cabeza. Por otra parte, quisiera que discutiésemos durante ese tiempo cómo poner en práctica las cuatro decisiones de despido que hemos tomado en la sesión anterior. Continuaremos con Marión después del almuerzo.

Giorgio: Atención todo el mundo. Antes quiero entregar un trofeo muy especial. Como bien sabéis, Ken, aquí presente, lleva bastante tiempo como miembro de este comité, cosa que no está mal. Pero hay un problema: siempre lleva el mismo indecente jersey, que no sólo tiene agujeros en las mangas, sino que, incluso, huele. Hasta ahora habíamos esperado que Ken nos diese alguna excusa para ofrecerle un regalo, pero no ha sido así. No podemos esperar más. Ken, aquí tienes un nuevo jersey que hemos comprado entre todos. Aquí lo tienes, con la condición de que jamás te vuelvas a poner el que ahora llevas.

Ken: Bueno, realmente no sé qué decir; este viejo jersey significa mucho para mí... (Roger y Wes sujetan a Ken y le fuerzan a quitarse el jersey viejo y ponerse el nuevo entre las bromas del grupo. Después del almuerzo decidieron mantener a Marión en la misma categoría un año más.)

Estará claro para el lector que hemos asistido a una sesión de trabajo de un verdadero equipo, donde la norma es la responsabilidad mutua. Tienen conflictos y debates que son abiertos y constructivos. Ni las jerarquías ni los puestos ocupados en la compañía influyen en sus decisiones.

El presidente no tiene más influencia que los otros miembros del equipo: trata a los demás y es tratado por ellos como uno más. Miden su progreso comparándolo con los objetivos del grupo. Están claramente comprometidos con el enfoque y el proceso que ellos mismos han desarrollado.

Los componentes del grupo trabajan de forma increíblemente dura para realizar su tarea, tratando los casos difíciles, como el de Marión, en ocasiones, hasta tres veces. En las reuniones, cada miembro tiene papeles diferentes según la situación. Todos se consideran entre sí de forma honrada y responsable con respecto a la calidad de su trabajo, la prudencia de las decisiones y el logro de las metas acordadas.

El líder "oficial" desempeña el papel que resulta más adecuado en cada caso: a veces, hace cumplir la disciplina de la agenda y el tiempo, otras, permanece fuera de la discusión, dejando opinar a los otros. Está más claro lo que no hace el líder que lo que sí hace. Y, ciertamente, no tiene más influencia que los demás en las decisiones.

El grupo disfruta. Las reuniones vigorizan, además de producir. Tienen tiempo para un poco de "fiesta" con objeto tanto de embromar a alguno de ellos como de mostrarse su gran respeto mutuo. De forma periódica, nombran nuevos miembros del comité que van sustituyendo a los más antiguos; y, sin excepción, todos los antiguos miembros con los que hemos hablado echan de menos aquella experiencia. No son todos amigos íntimos, pero tienen una buena opinión mutua, tanto personal como profesional. Son, también, un equipo líder de alto rendimiento en la cima de la compañía. Esto les hace doblemente poco comunes.

COMO ALCANZAR EL RENDIMIENTO DE UN EQUIPO DE ALTA DIRECCIÓN

Hay quien dice que sólo algunos grupos dotados de una buena "química" personal pueden funcionar como el equipo de Lake Geneva. Esta perspectiva es, a nuestro juicio, muy estrecha, además de ser "autorrealizante". La buena "química" personal es un fenómeno excepcional en cualquier grupo humano, sean o no ejecutivos. Además, se da con más facilidad en grupos pequeños, de dos o tres personas, mientras que el grupo que dirige una compañía suele ser notablemente mayor. Naturalmente, si existen afinidades personales en el grupo de ejecutivos, éste debe aprovechar tal circunstancia. Sin embargo, el tipo de responsabilización mutua que caracteriza tanto a Lake Geneva como a Burlington

Northern Intermodal o a Dallas Mafia se desarrolló inicialmente a partir de la necesidad de crear productos específicos del trabajo común para cumplir con un objetivo de equipo; solamente después, si es que ocurrió, se desarrolló también un sentimiento creciente de compatibilidad personal.

Entonces, el camino más práctico para crear un equipo de alta dirección no es desear que se produzca una afinidad personal, sino encontrar maneras de que el grupo de ejecutivos realice tareas en común. Cuando lo hacen y tienen éxito, emerge un patrón claramente perceptible en el reparto del trabajo, su enfoque y la contribución de cada uno. Algunas de sus características son:

1. Asignación al equipo de tareas que tratan temas concretos.

Temas más específicos y determinados que la conducción del conjunto de la organización hacia la realización de una visión, misión o estrategia. El desarrollo de una visión o una estrategia puede ser en sí mismo un producto del trabajo en equipo de los altos ejecutivos que, en este caso, no se limitarán a revisar y a aprobar. Pero el clima de optimismo que se produce como consecuencia de haber creado conjuntamente un producto de este tipo se desvanece rápidamente si los directivos no emplean la visión o estrategia creada como guía para identificar y perseguir una sucesión de tareas más concretas y definidas, tales como, por ejemplo, diseñar un nuevo programa para perfeccionar las capacidades de los directivos de la compañía, o llevar a cabo el trabajo necesario para una fusión.

El equipo Dallas Mafia, por ejemplo, se comprometió consigo mismo para alcanzar objetivos específicos en la composición del negocio y en la calidad del personal, y, después, los logró mediante negociaciones con sus clientes clave, reclutamiento de candidatos con los talentos apropiados, entrenamiento de nuevos profesionales y asignación de responsabilidades mayores a personal con poca experiencia. El equipo de Burlington Northern Intermodal trabajó directamente en gran variedad de productos, entre ellos, planes de construcción de centros de distribución, campañas de publicidad, propuestas de presupuestos de inversión, y la compra e instalación de sistemas de comunicación entre oficinas. Como indicamos en el capítulo 5, los ejecutivos de Cosmo Products hubieran podido ponerse como tarea la de mejorar la calidad del proceso de desarrollo de nuevos productos, pero no lo hicieron. Este es el tipo de productos del trabajo de la alta dirección que, por una parte, requieren y, por la otra, posibilitan el trabajo en equipo.

2. Asignación de tareas a partes del equipo. La mayoría de los equipos que hemos observado no producen sus productos mediante el trabajo del equipo completo. Tanto *task forces* como equipos de proyecto y equipos de trabajo asignan casi siempre el trabajo preparatorio a individuos o subgrupos del equipo; luego, el equipo completo trabaja de forma más enriquecedora sobre esta base. En contraste con este fenómeno general, los grupos de alta dirección emplean casi todo el tiempo que están juntos en revisar el trabajo de otros, discutir puntos concretos y tomar decisiones.

Los casos que conocemos de equipos de alta dirección que han tenido éxito se han apartado de este esquema, asignando tareas específicas a uno o varios de sus miembros, y esperando que éstos produzcan resultados que el equipo en pleno pueda integrar en sesiones sucesivas. Así se produce el efecto de que los miembros del equipo hacen "trabajo real" colectivo fuera de las sesiones del pleno, lo que permite que los sentimientos de equipo y de corresponsabilidad crezcan, lejos de un contexto de pura discusión y decisión.

3. Definición de la composición del equipo por razones de capacidad, no de puesto ocupado. Determinar la composición del equipo en función de las capacidades evita las dificultades que se pueden presentar si se realizase de forma jerarquizada. No es necesario que todos los que dependen del presidente formen un solo equipo. Es importante insistir en la importancia de formar un equipo con las capacidades individuales adecuadas y no presuponer que los puestos que se ocupan determinan las capacidades que el equipo necesita. Si no se hace así, el equipo, fatalmente, sufrirá deficiencias que dificultarán el cumplimiento de sus objetivos.

Este enfoque permite la opción de organizar varios equipos más pequeños, cada uno diseñado para atacar problemas distintos y provisto de las capacidades individuales adecuadas. El agrupamiento en unidades pequeñas enfocadas a tareas específicas da, además, la oportunidad de experimentar el trabajo en equipo y, especialmente, si los subgrupos tienen miembros comunes y trabajan en proyectos relacionados entre sí y proporciona el potencial para evolucionar hacia un equipo completo de alta dirección.

4. Exigir a todos los componentes del equipo que realicen cantidades equivalentes de trabajo. En un equipo, todos sus integrantes (incluido el líder) deben realizar trabajo real, es decir, no deben limitarse a

delegar en otros y revisar su trabajo. Esto es lo que ocurre normalmente en niveles no directivos. Naturalmente, los integrantes de una *task forcé* o de un equipo de operarios, a veces, piden ayuda a otras personas, o pueden necesitar apoyo administrativo. Pero siempre es evidente que cada uno contribuye con una ración equitativa de "sudor", lo que implica un conocimiento "de primera mano" de los resultados. Los altos ejecutivos, por el contrario, siguen normalmente un patrón de delegación que tiene el insidioso efecto de impedir una contribución real al equipo. El trabajo delegado lleva la firma, pero no el esfuerzo, del ejecutivo que delega. Lo que, a su vez, limita de forma sutil, pero tangible el nivel de aprecio y de compromiso de todo el grupo por el resultado de su trabajo. También limita el uso de la intuición y, en consecuencia, el potencial de innovación del grupo.

En contraste con lo anterior, los miembros del equipo Intermodo negociaron con proveedores, operaron con equipos, escribieron anuncios, construyeron modelos de precios y pusieron en funcionamiento redes de comunicaciones. El resultado fue que cada integrante del equipo había intervenido personalmente en las lecciones aprendidas y en los resultados concretos de su parte del trabajo común, obteniendo un mayor aprecio y un mayor nivel de confianza por parte de sus compañeros. Por supuesto, el equipo también delegó trabajo en otros, pero la cantidad de trabajo realizado directamente por ellos fue la suficiente como para engendrar el respeto mutuo y responsabilización que son característicos de un equipo.

5. Romper los patrones jerárquicos de interacción. El reparto del trabajo y las contribuciones de los miembros de un equipo tienen, con frecuencia, poco que ver con la estructura jerárquica. Cuando Fred Mott y los demás ejecutivos de *Tallahassee Democrat* acordaron preparar conjuntamente los presupuestos de todos ellos, acababan de romper con una de las barreras más importantes para el rendimiento de un equipo: la presunción de que la contribución al equipo de cada persona debe solamente reflejar su papel y posición formal en la jerarquía. Casi por definición, ese camino conduciría a grupos de trabajo, y no a equipos, ya que impediría las aportaciones personales con un valor añadido que va más allá de lo que cada uno aporta desde su papel jerárquico.

En el *Democrat*, por ejemplo, como en la mayor parte de las compañías, se espera que cada director de división presente un presupuesto. Pero, normalmente, no se espera que dichos directores "se remanguen" y se enfrasquen en analizar y resolver las mil y una cuestiones necesarias

para la preparación de los presupuestos ajenos. Ni tendrían tiempo de nacerlo para todas las otras divisiones. Pero sí puede ser posible, y así fue en *Democrat*, analizar el presupuesto de una de las otras divisiones. Cuando el equipo directivo de *Democrat* adoptó este enfoque, el efecto fue que se desarrolló un mayor aprecio mutuo y un sentido de corresponsabilidad por "haber hecho todo el papeleo, no sólo nuestra parte".

Tales repartos no jerárquicos del trabajo proporcionan las bases de los productos del trabajo y del funcionamiento de un equipo. Cuando, por ejemplo, un ejecutivo que no es responsable de los recursos humanos entrevista a un candidato para un puesto que no está en su área de responsabilidad, los otros componentes del equipo aprecian el tiempo y el esfuerzo dedicado como una contribución al equipo. El mismo efecto se dio cuando Canfield, de Dallas Mafia, accedió a informar a un colega mucho más joven para que hiciera el trabajo referente a una cuenta crítica, y cuando Charlie Baum, director de división de Garden State, decidió ayudar al director de ventas en el seguimiento de clientes. Naturalmente, muchas de las contribuciones de los ejecutivos estarán relacionadas con sus experiencias y papeles jerárquicos. Sin embargo, sin un flujo permanente de aportaciones más allá de las funciones dadas, se privaría a cada persona de la oportunidad de realizar trabajo real para el equipo.

6. Establecer y seguir reglas de comportamiento similares a las de otros equipos. Los altos ejecutivos han de reunirse, por supuesto, para revisar el trabajo de otros y tomar decisiones. Tal como hemos indicado, la diferencia más crítica entre las actividades de discusión y decisión de un equipo y las de un grupo de trabajo consiste en el grado de responsabilización mutua sobre el resultado de las decisiones tomadas. Los equipos de alta dirección pueden hacer más fácil esta responsabilización mutua mediante el establecimiento y seguimiento de las reglas de conducta que hemos delineado en el capítulo 6, que ayudan a todos los equipos a crear su enfoque, evitar las restricciones jerárquicas y promover la apertura, el compromiso y la confianza mutua.

Los patrones de reparto de trabajo y de productos de trabajo en equipo que acabamos de comentar deben considerarse también como claras reglas de conducta. Mediante la identificación de tareas específicas de equipo, su asignación individual o por subgrupos para realizarlas de forma personal, y asegurándose de que muchas de ellas exigen aportaciones no jerárquicas y no formales, la alta dirección puede conseguir productos del trabajo en equipo con un alto rendimiento y un impacto importante en los resultados de la compañía.

CONCLUSIÓN

La cuestión planteada en este capítulo es cómo determinar cuándo las aspiraciones de rendimiento de una compañía justifican el esfuerzo necesario para que la dirección trabaje en forma de equipo. La elección, sutil y difícil, entre grupo de trabajo y equipo no se realiza en un momento único. Los grupos de alta dirección han de reexaminar periódicamente si su modo de funcionamiento es el más adecuado a las cambiantes necesidades de rendimiento a las que se enfrentan. Si eligen el modo grupo de trabajo, evitarán los riesgos de "saltar y fallar". El funcionamiento en equipo requiere una inversión de tiempo que ha de salir de agendas ya muy apretadas; por lo tanto, el esfuerzo necesario para el equipo puede llevar a descuidar las responsabilidades individuales. El fracaso en la formación de un equipo de alta dirección puede alimentar el escepticismo hacia los equipos e, incluso, hacer que el grupo caiga en actitudes y actividades de pseudoequipo que debilitan y son, después, difíciles de eliminar. Estos riesgos plantean la necesidad de estar seguros de los beneficios si se quiere arrojárselos.

Por otra parte, escoger un enfoque de equipo ofrece un potencial de rendimiento y otras ventajas significativas en comparación con un grupo de trabajo; algunas de ellas no son mensurables, por ejemplo, un nivel de compromiso más alto en los equipos. Además, y por supuesto, existe un beneficio tangible: el rendimiento adicional que se materializa cuando se consiguen las metas del trabajo en equipo y los productos del trabajo en él. Las posibilidades de rendimiento no son triviales para la alta dirección, y no pueden pasarse por alto.

Como último análisis, las dificultades inherentes a la elección dependen de tres juicios delicados: 1) si las aspiraciones colectivas del grupo son alcanzables mediante la suma de los rendimientos individuales; 2) las cualidades, capacidades y actitudes intrínsecas individuales de los ejecutivos, y 3) las decisiones y actitud del líder. En nuestra experiencia, estos puntos raramente reciben la consideración que merecen.

El que exista una brecha entre la aspiración colectiva del grupo y la suma de sus contribuciones personales potenciales depende de varios factores difíciles de estimar. Por ejemplo, hemos observado que si la organización está afrontando cambios importantes del tipo descrito en el capítulo 10, es necesario que la alta dirección alcance rendimientos propios de un equipo. Sin embargo, si esto no ocurre, es realmente difícil estimar el potencial último de los altos ejecutivos. Un grupo de ejecutivos con talento y compromiso, con una visión y unas normas de actúa-

ción comunes, y que se apoyen mutuamente, son capaces de muchas cosas, aun cuando no constituyan un equipo. Lo que no harán es "remangarse" para producir el tipo de productos del trabajo colectivo y el rendimiento adicional que proporcionan los equipos.

También hay que considerar las cualidades, capacidades y actitudes personales de cada miembro del grupo. Un grupo de ejecutivos "estrellas" puede conseguir más como grupo de trabajo que uno de gentes con menos talento. De hecho, si existen deficiencias de capacidades, tendrá sentido un equipo, porque los verdaderos equipos encuentran maneras de compensar los fallos individuales, al tiempo que proporcionan un contexto de apoyo, orientado hacia los resultados y adecuado para el desarrollo de capacidades. Por otra parte, si todos los ejecutivos son "estrellas", el potencial de rendimiento de un equipo sería aún mayor, con una mayor probabilidad de poder convertirse en un equipo de alto rendimiento.

Las capacidades y actitudes de los ejecutivos también condicionan los riesgos implicados en la transición de grupo de trabajo a un equipo. Sin un cierto grado de apertura y franqueza, es difícil que se den el conflicto constructivo y el fuerte trabajo necesarios para construir la confianza, la interdependencia y la responsabilidad mutuas. Y dados los altos intereses personales en juego para ejecutivos que están en la cima de sus compañías y de sus carreras, la franqueza puede hacer daño a los sentimientos de personalidades muy traumatizadas. Los muy individualistas rehusarán subordinar al equipo sus ambiciones personales. E, incluso, lo abandonarán si se les aprieta.

Y, finalmente, tenemos al líder. Generalmente se espera que los líderes de una organización tomen el enfoque de los grupos de trabajo. Incluso, una discusión sobre el enfoque (grupo de trabajo o equipo) necesita el apoyo activo del líder. A menos que éste tome claramente la opción del equipo, lo haga saber y persista en ello, el grupo de trabajo es tan automático que se impondrá casi siempre. Opinamos que debería haber un mayor número de líderes que presentase a sus colegas la opción de equipo y lo discutiese con ellos de forma abierta y continua.

Sin pretender ser demasiado prescriptivos, estas discusiones pueden facilitarse si se tienen cuidadosamente en cuenta las respuestas a unas cuantas preguntas que ayudan a determinar si un grupo puede establecer un objetivo práctico común, combinar las capacidades necesarias y poner en marcha un enfoque realista de trabajo en equipo. A este fin, lo siguiente puede ser útil.

Objetivos y propósitos del equipo

1. ¿Podemos convertir la misión de la compañía en un propósito más específico de nuestro grupo, que incluya objetivos de actuación o rendimiento que podamos conseguir trabajando juntos en equipo?
2. ¿Qué temas, oportunidades o problemas se prestarían a un tratamiento en equipo y a su resolución mediante un conjunto de productos del trabajo colectivo? ¿Podemos probar con uno o dos de estos temas?
3. ¿Cómo asegurar que subordinamos nuestras prioridades personales a los objetivos del grupo?
4. ¿Cómo podemos medir el progreso hacia nuestros objetivos y controlar nuestro proceso de conversión en un equipo?

Capacidades complementarias

1. ¿Tenemos capacidades importantes que no se emplean de forma óptima por nuestros puestos y responsabilidades formales?
2. ¿Podemos usar mejor nuestras capacidades y experiencias básicas trabajando en equipo, y no sólo dentro de nuestras responsabilidades personales?
3. ¿Puede alguno de nosotros adquirir nuevos conocimientos en otras áreas y ayudar con ellos a reforzar las capacidades globales del grupo?
4. ¿Podemos reforzar el grupo incluyendo en él a otras personas de la organización que aporten conocimientos y experiencias útiles para la consecución de nuestros fines?

Enfoque del trabajo

1. ¿Somos capaces de romper los patrones jerárquicos mediante la asignación de tareas en función de las aptitudes y capacidades y no del puesto? ¿Se podrían asignar funciones de liderazgo a una persona distinta del presidente?
2. ¿Qué reglas concretas nos ayudarían a trabajar mejor en equipo y a identificar nuestras contribuciones individuales de trabajo "real" con los objetivos del grupo?

3. ¿Podemos reorganizarnos en subequipos que sean más apropiados para tratar los temas, oportunidades o problemas identificados?

4. ¿Cuál es la mejor manera de promover la formación de equipos en otras partes de la organización?

No hay garantía alguna de que las respuestas a estas preguntas incrementen los niveles de rendimiento del grupo, pero sí pueden crear las condiciones bajo las cuales el grupo toma conciencia de sus oportunidades y, en consecuencia, podría tomar la decisión de convertirse en un equipo.

"Equipo de alta dirección" es un concepto que, con frecuencia, se entiende mal. Salvo que una organización acometa un cambio importante, es, además, probablemente innecesario. Pero tampoco es nunca una opción "loca". Todo depende de la situación y de las personas. Pensamos que muchos grupos de alta dirección funcionan mejor como grupos de trabajo; también pensamos que muchos pueden convertirse en equipos, especialmente si se dan cuenta de la flexibilidad del concepto y evitan los prejuicios usuales sobre cómo debe comportarse un equipo de ejecutivos. También pensamos que es posible y útil experimentar el enfoque de "equipo" sobre algunos temas elegidos a este efecto antes de abandonar definitivamente el enfoque "grupo de trabajo". Crear un equipo de alta dirección es difícil pero no tanto como algunos creen. Es una poderosa opción que merece más atención disciplinada de lo que actualmente recibe.