

Libro Cómo formar equipos eficaces

Liderazgo desde los mandos medios

Duke Corporate Education
Kaplan Publishing, 2005
También disponible en: Inglés

Reseña

El término mandos medios es habitualmente utilizado para rematar las historietas y los chistes de oficina. Pero muchos tienen un concepto erróneo del rol de los mandos medios. Cuando trabajan como líderes de equipo, los ejecutivos de los mandos medios pueden mejorar radicalmente el rendimiento competitivo de una empresa. Concretamente, este libro brinda sólidos argumentos para fundamentar por qué los ejecutivos de mandos medios pueden llegar a ser buenos líderes de equipo. Sus fórmulas y ejemplos son sencillos, aunque, por momentos, un tanto escuetos. *BooksInShort* considera que todos los gerentes, particularmente aquellos de mandos medios, comprobarán que este libro va directo al grano y ofrece perspectivas concretas y orientación práctica.

Ideas fundamentales

- Las empresas no suelen darle el lugar que deberían a los ejecutivos de mandos medios, sin considerar que se beneficiarían si ellos coordinaran los esfuerzos de los equipos.
- Existen varias tareas, como en el caso del deporte, la política y los negocios, que requieren del esfuerzo grupal.
- Un equipo está determinado por el compromiso, la rendición de cuentas y los objetivos comunes.
- Los gerentes deben alinear los objetivos, talentos y personalidad de sus equipos.
- Los equipos exitosos operan con una estrategia definida y un claro sentido del propósito.
- Pero los equipos ineficaces carecen de propósito, liderazgo, comunicación y prioridades.
- Los gerentes deben traducir las iniciativas corporativas verticalistas en los objetivos del equipo.
- Un equipo bien avisado emula la coordinación y eficiencia del equipo de un box de coches de carrera.
- Los equipos internacionales son un hecho de la vida en el incesante mercado global.
- Los gerentes y los miembros “virtuales” del equipo se enfrentan a desafíos complejos al alinear su trabajo con el de toda la organización, lo cual incluye ubicaciones dispersas en el mundo.

Resumen

Conozca a los gerentes de mandos medios

A través de los años, se ha utilizado injustamente a los gerentes de mandos medios como chivos expiatorios para justificar todo tipo de deficiencias corporativas y, como si esto fuera poco, se han producido grandes mermas en este nivel jerárquico como consecuencia de despidos, tercerización y avances tecnológicos. Los gerentes de mandos medios han sido acusados de perturbar las comunicaciones corporativas y de aportar disparates burocráticos en reuniones, organigramas y en conversaciones informales junto al bebedero. Han sido acusados reiteradamente de mala gestión y de ineptitud.

“Los gerentes de mandos medios son quienes tienen a su cargo la implementación de las reglamentaciones y constituyen una fuerza crítica para determinar cómo las empresas responden a los cambios en el entorno.”

Pero dichos estereotipos generalizados no son precisos ni productivos en el ámbito laboral moderno. Hoy en día, la gerencia de la “línea central” representa una función vital en la era de la tecnología, semanas laborales incesantes y operaciones globales. Pero a fin de asumir este tipo de rol de liderazgo, el ejecutivo de mandos medios debe ajustarse a un marco regulatorio modificado, a condiciones económicas dinámicas y a las implicancias de hacer negocios a nivel global. Lo ideal es que los gerentes de mandos medios funcionen como un centro de operaciones, y no como una capa de exceso que rodea la cintura corporativa.

Cómo formar equipos sobresalientes

¿Pero cuál es la definición de equipo? Los indicadores clave que definen a un equipo son el compromiso, la rendición de cuentas, las destrezas complementarias y los objetivos comunes. Dentro de esta amplia definición, existen muchos tipos de equipos, incluidas unidades “virtuales,” donde los miembros participan desde distintas oficinas, regiones o husos horarios; equipos avocados únicamente a cuestiones de gestión; y equipos “interdisciplinarios” que reúnen en la misma mesa a representantes de varias funciones. Otros equipos incluyen unidades de proyectos especiales y equipos globales permanentes que se reúnen para abordar cuestiones estratégicas. Cualquiera sea el tipo de equipo que se trate, los gerentes son responsables de la siguiente dinámica:

1. Coherencia – Asegúrese de que las iniciativas de su equipo coincidan con los objetivos estipulados.
2. Gestión de talentos – Para ser un equipo productivo, debe existir un correcto equilibrio de empleados, recursos y personal de apoyo.

3. Gestión de relaciones – Fomento buenas relaciones entre los miembros del equipo y coordine las relaciones del equipo con el mundo exterior.

“Si el rol del gerente de mandos medios se desempeña correctamente, su relevancia puede ser clave para las organizaciones.”

Como gerente del equipo, debe manejar estas responsabilidades. Si titubea, se harán demasiado evidentes los síntomas de que el equipo cuenta con una mala gestión. Algunos de esos síntomas son los siguientes:

- Reuniones desorganizadas – Las reuniones mal organizadas carecen de orden del día, de liderazgo y de un sentido de las prioridades o importancia. __
- Plazos no cumplidos o invisibles __ – No se cumple con las fechas pautadas o se las reprograma constantemente.
- Altas tasas de rotación – El equipo cambia constantemente sus miembros. __
- Productos o resultados incompletos __ – Los proyectos importantes se estancan o nunca se llevan a cabo.
- Miembros del equipo independientes – Los trabajadores independientes trabajan en supuestos proyectos grupales sin seguir un plan integral o sin coordinar sus esfuerzos.

“Si usted es actualmente un gerente de mandos medios, tiene muchos sombreros para usar, muchas pelotas para hacer malabares y menos certezas en su entorno laboral.”

Para formar un equipo, es necesario tener en claro el propósito y la estrategia. Debe existir una estrecha relación entre los objetivos de su equipo y la misión global de la organización. Como gerente, usted debe comunicar y traducir las iniciativas globales en temas de debate que tengan sentido para su equipo.

“El concepto de un día laboral ha cambiado, dado que el trabajo trasciende los husos horarios.”

A fin de reinterpretar la visión corporativa en términos de tiempo real, un gerente debe conocer el vocabulario interno o la jerga de su empresa, comprender sus prioridades y planificar cómo el equipo puede contribuir a dichos objetivos. Para ello, los gerentes deben leer los informes en materia de inversión y los resúmenes de reuniones celebradas, para mantenerse al tanto de lo que ocurre en la empresa y para establecer redes de conexiones con éxito.

Gestión de recursos

Es importante coordinar diversas personalidades y talentos. Por ejemplo, podría ser el trabajo conjunto que realiza el equipo de un box de coches de carrera para cambiar un neumático en una pista de carrera. Dicho equipo también depende de funciones especializadas y coordinadas y exige alta calidad, eficiencia y velocidad.

“Usted debe interactuar asiduamente con otras personas para sacar provecho de la ‘sabiduría colectiva’.”

Cuando Volvo quiso crear un automóvil conceptual, un vehículo diseñado por ingenieras para las consumidoras femeninas, formó un equipo de producción para el proyecto integrado por mujeres elegidas entre sus empleadas, quienes representan el 20% de su personal. El proceso de diseño fue llevado a cabo por una variada combinación de talentos del equipo, incluidas tres diseñadoras y cinco gerentes de proyecto, entre otras empleadas. Los miembros del equipo combinaron sus talentos, ideas y recursos para crear un automóvil que coincidiera con los objetivos conceptuales y prácticos de Volvo. El modelo (aún no producido) contaba con “pintura repelente al polvo y la suciedad, válvulas sin tapa para rellenar el depósito de gasolina y líquido limpiaparabrisas, una elegante consola de control, asientos ergonómicos, capacidad de carga adicional y muchas más características pensadas para la mujer.”

“La colaboración requiere de tiempo y paciencia.”

¿El desempeño de su equipo llega a ese nivel? Utilice el siguiente proceso de cinco pasos para analizar las circunstancias y capacidades de su equipo:

1. ¿Qué responsabilidades y asignaciones afronta su equipo? ¿Qué talentos deben reunir los miembros del equipo para llevar a cabo dichas asignaciones?
2. ¿Qué tareas deberá realizar su unidad en 12 meses? ¿Cuenta con las destrezas necesarias?
3. ¿Ha catalogado los talentos, las destrezas y las áreas de pericia individuales de los miembros del equipo? Cuente con un inventario de talentos.
4. Compare los requisitos de tareas actuales y futuras con el inventario de talentos del equipo. ¿Qué carencias en materia de pericia debe afrontar?
5. ¿Qué puede hacer para resolver la falta de conocimientos? Considere capacitar a los integrantes existentes o incorporar nuevos miembros al equipo. ¿Cuenta con todos los recursos, en términos de personas y suministros, para llevar a cabo las asignaciones de su equipo?

El arte de la dinámica de grupo

Los líderes de mandos medios habitualmente actúan como “coach” de sus equipos. Usted tiene un rol en el equipo, usted está en el campo trabajando con los integrantes de su equipo. Pero, en calidad de coach o gerente, también tiene amplias funciones de supervisión. Usted es responsable del flujo de trabajo, los plazos y la dinámica de grupo. Es probable que entre sus tareas, se encuentre algunas de las siguientes:

- Establecer patrones de excelencia – A nadie le gusta recibir sorpresas negativas. Asegúrese de que los miembros de su equipo comprendan sus tareas y conozcan las expectativas de la alta dirección. Ofrezca una orientación clara, evaluaciones transparentes y una retroalimentación frecuente, imparcial y productiva.
- Definir prioridades – Establezca actividades rutinarias, tales como reuniones de equipo semanales, informes diarios de grado de avance o encuentros trimestrales. Sea claro en cuanto al orden de prioridades cuando se trate de asignaciones importantes. Informe a los miembros del equipo los valores asignados a las distintas tareas.
- Definir la rendición de cuentas – Si el trabajo en equipo es su máxima prioridad, entonces su sistema de recompensa debe otorgar incentivos al equipo, y no sólo reconocimiento individual. Si una cafetería hace hincapié en el servicio en equipo, es necesario dividir equitativamente las propinas para fomentar la cooperación entre el personal. Sin embargo, dicha iniciativa se verá cercenada si la gerencia, en un intento por recompensar el desempeño estelar, otorga una importante gratificación a un camarero sobresaliente e ignora al resto del personal estable.
- Establecer redes de comunicación – ¿Cómo comparten la información y las percepciones los miembros del equipo? Como líder, supervise y mejore las

interacciones de su equipo y esté atento a posibles conflictos. Desarrolle canales informales, tenga una política de puertas abiertas, elogie a su equipo cuando sea apropiado y muéstrese dispuesto a escuchar. Los gerentes de mandos medios que lideran equipos corporativos deben tener muy presentes las políticas de la empresa como representantes de sus equipos.

Los equipos y los límites

Las investigaciones llevadas a cabo han revelado que los equipos exitosos operan dentro de una red de comunicación bien avisada. De hecho, los equipos sólidos habitualmente cultivan sus relaciones con aquellos que están dentro y fuera del equipo incluyendo a colegas dentro de la organización, gerentes de alto rango y otros expertos. Los miembros de un equipo eficaz utilizan canales diversificados para recabar una gran variedad de retroalimentación útil acerca de productos, procedimientos, diseños y estrategias.

“El mundo está cada vez más integrado y ahora más que nunca es más fácil (y menos costoso) relacionarse con las personas en todo el mundo.”

Los gerentes bien avisados están asimismo deliberadamente atentos a las diferencias culturales, lo cual habitualmente constituye una fuente de conflicto oculta en el ámbito laboral global. Tome conciencia de que el disenso, el debate y aun el proceso de profusión de ideas son considerados de distintas maneras según el país, en función de normas culturales nacionales. Intente comprender las señales sutiles que indican la existencia de brechas culturales.

“Usted se encuentra en el centro de la acción, no en la mitad de la jerarquía.”

Como gerente del equipo, cultive las relaciones entre los miembros del equipo en oficinas distintas, habitualmente distantes. Procure que su equipo esté dotado de la combinación correcta de talentos en las ubicaciones geográficas adecuadas. Asegúrese de contar con la tecnología necesaria para las reuniones remotas y las conversaciones individuales de su equipo. Procure obtener los fondos necesarios para permitir que los equipos virtuales se encuentren en persona en forma periódica. Es importante que los miembros del equipo “compartan comidas y establezcan algún tipo de relación personal.”

“Aquellos que integran los mandos medios necesitan más coraje que nunca.”

Los miembros de equipos globales interdisciplinarios se enfrentan a cuestiones complicadas, entre ellas, si se identifican con su oficina local o con el equipo, si sus esfuerzos son reconocidos por su oficina local o por el equipo; a quién recurrir si necesitan recursos; cómo su trabajo satisface los objetivos corporativos nacionales e internacionales; y qué autoridad o autonomía tienen dentro del equipo. Existen diversas tendencias comerciales globales que pueden afectar a los equipos internacionales, incluida la tercerización o “*smartsourcing*” que modifican la ubicación de funciones, unidades previamente supervisadas o miembros del equipo.

Agilidad en las operaciones

A fin de que su equipo continúe operando en forma “dinámica,” coordine sus esfuerzos a nivel interno y externo, y continúe evaluando qué tan bien funciona. No pierda de vista estos factores:

- Asegúrese de que todos los miembros comprendan claramente el trabajo, los objetivos y las prioridades del equipo. Aliente a los miembros a comprender sus objetivos personales, luego las metas de su equipo y luego los objetivos de la organización, a fin de que su trabajo sea coherente y significativo.
- Asegúrese de que el equipo aproveche al máximo el presupuesto, el personal y los materiales.
- Verifique si la asignación de roles entre los miembros del equipo es eficaz, o si es necesario rotar o intercambiar alguna de las tareas del equipo.
- Establezca estándares y verifique el cumplimiento, particularmente en lo que se refiere a la claridad en la comunicación y a la toma de decisiones apropiadas. Los miembros del equipo deben sentirse integrados y actualizados.
- Después de las reuniones, registre los logros del equipo y los pasos a seguir.
- No olvide a los “miembros virtuales del equipo” durante las reuniones. Procure que se mantengan conectados e inclúyalos en todos los mensajes. La falta de comunicación podría socavar la confianza.

Sobre el autor

Duke Corporate Education depende de la Universidad Duke, e incluye un equipo diverso de académicos y expertos en negocios.
