



Libro Grandes equipos de negocios

Cómo descifrar el código para un desempeño sobresaliente

Howard M. Guttman
Wiley, 2008
También disponible en: Inglés

Reseña

Howard Guttman brinda a los lectores una visión sofisticada de los factores que intervienen en la creación de equipos de alto desempeño que gozan de un éxito excepcional. No supone que el equipo se transformará por arte de magia, sino que ofrece una guía organizada que muestra cómo contribuyen los líderes, qué deben traer los miembros del equipo, por qué es necesario el apoyo de la gerencia para transformar un buen equipo en un gran equipo, y cómo puede la asesoría acelerar la transformación. El libro ofrece excelente información sobre la toma de decisiones en los grandes equipos, cómo se comunican y cómo deciden qué reuniones tendrán y cómo. Está lleno de ideas e historias ilustrativas de la consultoría de Guttman, pero nunca da la sensación de estar tratando de vender sus servicios u ocultar información. *BooksInShort* recomienda este útil y sensato libro a gerentes y miembros de equipos.

Ideas fundamentales

- Los grandes equipos tienen grandes líderes que aprovechan el éxito en vez de conformarse con la suerte.
- Más que nada, los logros del equipo dependen de que las personas alcancen el éxito juntas.
- Para ver claramente lo que debe hacer como líder de equipo, imagínese en el consejo directivo.
- Maneje a su equipo para que todos los miembros vean las metas del equipo como metas personales.
- Sea un asesor activo para cada una de las personas del equipo.
- Los grandes equipos tienen procedimientos definidos para la toma de decisiones oportuna y responsable.
- Organice sólo las reuniones necesarias y enfoque cada una de ellas en actividades específicas.
- Los equipos de alto desempeño se comunican abiertamente sin deseos de manipular a otros.
- Para transformar el desempeño de su organización, enfóquese en los resultados que puedan medirse.
- La transformación requiere apoyo de la alta gerencia.

Resumen

Entender el alto desempeño

Uno reconoce un equipo de alto desempeño cuando lo ve. Cuando trabaja en uno de ellos, la vida puede convertirse en un sueño tipo A. Desafortunadamente, parece que estos equipos especiales duran poco tiempo y desaparecen, pero sus cualidades se pueden reproducir si se cultivan las cinco características que comparten los equipos de alto desempeño:

1. **Líderes de alto desempeño** – Convierta los retos de su empresa en una fuerza personal, viva y ardiente en los corazones y mentes de los miembros del equipo. Fomente las relaciones auténticas entre los miembros. Haga lo que predica y tenga expectativas.
2. **Acción y liderazgo orientados al equipo** – Los grandes equipos no se enfocan en individuos, por talentosos que sean. El líder debe demostrar una total orientación al equipo.
3. **Protocolos y procedimientos** – Los grandes equipos evitan la casualidad y el azar en la medida de lo posible. No confían en la suerte. Usan protocolos y procedimientos estandarizados, y los mejoran constantemente a medida que aprenden por experiencia.

4. **Mejora continua** – Los grandes equipos no se sientan en sus laureles. Aprovechan el éxito de hoy como la base para los logros de mañana.
5. **Gerencia de apoyo** – Con mucha frecuencia, la gerencia obstaculiza el éxito del equipo. Para solucionarlo, asocie la compensación de la gerencia con los objetivos del equipo.

Liderar equipos de alto desempeño

La administración moderna requiere alinearse horizontalmente, no pensar o actuar jerárquicamente. Coordine los procesos eficazmente entre la compañía y sus clientes, y entre ella y sus proveedores. Su reto como líder de equipo es sincronizar cinco aspectos del negocio:

1. **Estrategia de negocios** – Decida en qué debe enfocarse su negocio y cómo implementar su propuesta de valor.
2. **Resultados** – Su propuesta de valor implica ciertos bienes y servicios. Identifíquelos y asegúrese de que el equipo entregue resultados de excelente calidad.
3. **Unidades de negocio y sus funciones** – Defina el papel que desempeñan y sus responsabilidades. Determine cómo contribuirá cada unidad al éxito organizacional.
4. **Reglas y procedimientos para la toma de decisiones** – Defina las reglas que usarán sus equipos y unidades para tomar decisiones y resolver conflictos.
5. **Relaciones entre las personas y con otros negocios** – Todo en los negocios se basa en que las personas trabajen juntas. Crear sólidas relaciones de trabajo va de la mano con liderar equipos exitosos. Enfóquese en su gente.

Ser miembro de un equipo de alto desempeño

Las compañías a menudo definen las actitudes, enfoques y hábitos de trabajo que esperan de los miembros del equipo. Independientemente de las palabras que usen, generalmente incluyen estos cuatro hábitos mentales:

1. **Enfoque su trabajo como si estuviera en el consejo directivo** – Obviamente, no puede sólo aportar tiempo y tener un gran equipo. También debe entender cómo contribuye su trabajo a su equipo, su unidad de negocios y su organización.
2. **Trabaje más para que su equipo tenga éxito** – No permita que la descripción de su cargo lo limite. Haga todo lo posible por ayudar al equipo, aunque se salga de su papel.
3. **Acepte y exija responsabilidad personal** – Además de ser responsable de su trabajo, espere responsabilidad personal de aquellos a quienes lidera, con quienes trabaje, para quienes trabaje, y de la organización. Todas las personas deben sentirse individualmente responsables.
4. **Vea la inquietud como una nueva norma que se disfruta** – Acepte asesoría, luche por el crecimiento, busque nuevas habilidades e influya positivamente en otros. Trate de entender cómo su conducta afecta su manera de trabajar con la gente, y las metas que pueden alcanzar juntos.

Alinear los elementos del alto desempeño

Los equipos pasan por un proceso de desarrollo de cuatro etapas. Las primeras dos etapas ocurren naturalmente, pero se pueden manejar para hacerlas más cortas y menos difíciles. Primero, los miembros del equipo prueban a sus aláteres para conocerlos y ver si, y cómo, podrían trabajar juntos. En la segunda etapa, se pelean un poco y tratan de buscar culpables. Se siente mucha tensión. Las etapas tres y cuatro requieren que usted intervenga como líder y maneje el proceso de desarrollo. En la tres, explique las metas, ayude a los miembros del equipo a adquirir las habilidades necesarias, establezca políticas y procedimientos, y ayúdelos a compartir retroalimentación que se enfoque en asuntos y no en individuos. En la cuatro, en la que se da el buen desempeño, mantenga todos los elementos de la etapa tres y, a la vez, asegúrese de que la gente adecuada con el talento adecuado esté en el cargo adecuado. Asegúrese de que todos se concentren en las metas del equipo y no en beneficios individuales. Los miembros del equipo deben sentirse cómodos con autoevaluaciones y conocer los protocolos que usen para manejar conflictos y problemas. Con estas herramientas, la alineación horizontal en áreas claves no sólo será posible, sino más fácil.

“La capacidad de sobresalir consistentemente bajo presión no sólo es el distintivo de los grandes golfistas; sino que también separa a los grandes equipos de negocios de los meramente buenos”.

Siga dando seguimiento a las tareas, metas y contratos. Elimine las barreras organizacionales para que fluya libremente la energía y elimine esfuerzos inútiles. Busque siempre habilidades que el equipo pueda añadir para ser más productivo. Desarrolle esas habilidades dentro del equipo o impórtelas. Véase como capacitador de cada uno de los miembros del equipo, y del equipo como unidad. En vez de emitir órdenes, dedique su tiempo, energía y esfuerzo a facilitar el trabajo en equipo. Mantenga a los miembros comunicados entre sí y con aquellos participantes que sean importantes para sus metas. Reconozca su buen trabajo, y a la vez reevalúe, reoriente y reasigne nuevas actividades de acuerdo con la contribución al éxito del equipo.

La toma de decisiones en un equipo de alto desempeño

Los grandes equipos consistentemente toman decisiones productivas. Usan procesos diseñados y probados que resultan en decisiones oportunas y efectivas. Aunque esos métodos y secuencias varían de un equipo a otro, de una compañía a otra, a menudo tienen estos pasos en común:

- **“Fije objetivos y cronogramas”** – Todos necesitan saber los resultados que se esperan de ellos y cuándo; asigne objetivos y cronogramas.
- **“Identifique las decisiones que deben tomarse”** – No se preocupe sobre quién tomará la decisión ni intente decidir hoy todos los detalles que surjan. Elija las decisiones cruciales asociadas con los objetivos del equipo.
- **“Identifique subequipos de decisiones”** – Elija el menor número de personas que necesite para tomar una decisión. Tenga en mente que involucrar a demasiadas paraliza la toma de decisiones.
- **“Asigne responsabilidad”** – Apodere a los tomadores de decisiones para llevar sus decisiones a la acción. Hágalos responsables de las decisiones y de su implementación.
- **“Seleccione el modo de tomar decisiones”** – ¿Qué decisiones se harán unilateralmente? ¿Cuáles se harán después de consultar a otros? ¿Cuáles requieren consenso?
- **“Identifique fuentes de información”** – ¿Cuáles recursos de datos serán considerados auténticos y confiables por los miembros del equipo cuando los

recopilen para tomar decisiones?

- **“Determinar la vida útil de la decisión”** – ¿Cuándo revisará el equipo si las decisiones se deben cambiar, modificar o continuar? Pocas decisiones son permanentes.

Reuniones de los equipos de alto desempeño

El hecho que los equipos se deban reunir no requiere reuniones inútiles ni perder tiempo durante las reuniones. Probablemente los nuevos equipos necesiten más reuniones que aquellos cuyos miembros han trabajado juntos por un tiempo. No continúe programando reuniones periódicas que sirvieron a una fase del proyecto y ya cumplieron su función. Reúnanse sólo cuando sea necesario y durante el menor tiempo posible. Decida dónde reunirse. La proximidad de los miembros del equipo determinará la cantidad de tecnología que use. No tema programar juntas virtuales o usar herramientas colaboradoras que permiten a la gente hacer y leer comentarios en horarios flexibles que se adapten a sus agendas. Elija cuidadosamente a los líderes de la reunión, con base en lo que debe lograrse en ella, y no en una rotación estándar; tampoco asigne siempre a la misma persona para llevar la batuta. Siempre haga y siga una orden del día. Decida quién la prepara y quién se asegura de que el equipo no se salga del tema durante la reunión. Trate los temas ajenos fuera de la reunión de grupo para que la gente no pierda tiempo escuchando charlas que no la conciernen. Use cada reunión para revisar el avance del equipo y la terminación de tareas asignadas en reuniones previas. Cree tareas y metas específicas. Mantenga esos objetivos muy visibles entre reuniones. Algo que desperdicia tiempo en las juntas es fijar objetivos de los que nadie se acuerda sino hasta la siguiente reunión. Enfóquese en prioridades activas.

La comunicación en un equipo de alto desempeño

Los grandes equipos utilizan los 10 atributos de la “comunicación de alto desempeño”:

1. **“Claridad”** – Piense en el significado preciso de lo que dice cada persona, en vez de alzar el volumen.
2. **“Autenticidad”** – Hable sin rodeos. No engañe ni manipule a la gente.
3. **“Precisión”** – Exponga los hechos. Exija su uso como base de decisiones y acciones.
4. **“Eficiencia”** – Es frustrante perder tiempo y esfuerzo.
5. **“Totalidad”** – Averigüe y dé la historia completa. No haga conjeturas ni inferencias.
6. **“Puntualidad”** – Es tan importante como la calidad.
7. **“Enfoque”** – No se desvíe del trabajo principal del equipo.
8. **“Apertura”** – Los equipos no son silos funcionales ni agendas privadas.
9. **“Orientación a la acción”** – El buen trabajo hoy es mejor que el perfecto mañana.
10. **“Despersonalización”** – Enfóquese en los problemas y las tareas; no tome nada como personal.

Grandes equipos y grandes organizaciones

Extender el desempeño sobresaliente de su equipo a toda la organización es una tarea transformacional que en varias formas es distinta del desarrollo de equipo. Así como quiere usted eliminar jerarquías en el equipo, quiere transformar su organización con una alineación horizontal, y no con estructuras jerárquicas. Sin embargo, el cambio organizacional debe enfocarse en resultados del negocio, ya que desea crear una organización de manera que maximice su desempeño. Para crear el máximo impacto en toda la compañía, centre su atención en transformar cada equipo en un equipo de alto desempeño. Su proyecto de transformación debe tener cinco elementos:

1. **Mantenga todo sencillo siempre** – La pauta para cada proyecto debe ser “simplificar”.
2. **Exija a sus líderes que lideren** – El éxito empieza arriba o no empieza.
3. **Comunique su visión** – Hable de su propósito y misión constantemente.
4. **Siga usando lo que funciona** – Enfóquese en logros reales.
5. **Transforme su cultura y su equipo** – Comparta los valores del éxito.

Más retos

Cuando se enfrenta con la resistencia normal al cambio, enfóquese en tranquilizar en vez de confrontar. Establezca un ritmo para el cambio de tal manera que la gente no salga corriendo y muéstrele cómo los cambios propuestos satisfacen sus intereses propios. Los equipos exitosos a menudo se ponen nerviosos cuando cambia el liderazgo.

“Los grandes equipos de negocios sólo prosperan cuando hay consecuencias positivas al adoptar los valores del equipo y negativas para desacatarlos”.

Asegúrese de entender las fuentes de su éxito y ayúdelos a alcanzar niveles más altos, en vez de sólo cambiar el equipo para probar que usted es el jefe. Incluya nuevas personas de manera que se asimilen a la cultura de alto desempeño de su equipo. Déles explicaciones sobre el equipo, manténgase cerca mientras se actualizan, proporcione mentores del equipo y sea usted el modelo que puedan seguir.

“Las compañías se mantienen de pie o se caen de acuerdo con lo que suceda en el momento de la interfaz con el cliente: el metro y medio de distancia entre ellas y sus clientes”.

El conflicto no es intrínsecamente malo, pero no permita que los desacuerdos se vuelvan personales. Mantenga a todos en el equipo enfocados en el trabajo. Si se pelean un poco al buscar la mejor forma de avanzar, todos saldrán beneficiados. El liderazgo es importante, pero no logrará nada sin los miembros del equipo; cuídelos, cultívelos y haga que todos los logros sean sus logros. Desarrolle la energía del equipo para trabajar y seguir avanzando. No se duerma en sus laureles. Empiece a alcanzar sus metas hoy, no mañana. Imagine cómo será el éxito, qué necesita para llegar ahí y cómo transformarlo en grandeza. Y empiece.

Sobre el autor

Howard M. Guttman, también autor de *When Goliaths Crash*, es consultor en creación de equipos de alto desempeño, capacitación de ejecutivos y mejoras en el desempeño de negocios. Ha publicado muchos artículos en revistas importantes de la industria.
