JON R. KATZENBACH
DOUGLAS K. SMITH

SABIDURIA DE LOS EQUIPOS

DIAZ DE SANTOS

APD
ASOCIACION PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCION
Entidad de Utilidad Pública

Sabiduría de los equipos

Jon R. Katzenbach
Douglas K. Smith

Sabiduría de los equipos

El desarrollo de la organización de alto rendimiento

ediciones DIAZ DE SANTOS

Título original en inglés: "The Wisdom of Teams". Creating the High- Performance Organization

© McKinsey & Company, Inc., 1993

© Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1996 Juan Bravo, 3-A. 28006 Madrid. (España)

© A.P.D Asociación para el Progreso de la Dirección, 1996

Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

ISBN en lengua inglesa: 0-87584-367-0
ISBN en lengua española: 978-84-7978- 236-8
Depósito legal: M. 40.084 - 1995

Traducción: TQM Asesores
Diseño de cubierta: Estuart, S.A.
Fotocomposición: Díaz de Santos, SA.
Impresión: Lavel, S.A.
Encuadernación: Rústica-Hilo

A Michel Katzenbach, Elena y Eben Smith
por haberme prestado su tiempo

Índice

Agradecimientos ..... **XI**
Introducción a la versión española ..... **XV**
Prefacio ..... **XVII**
Prólogo ..... **XIX**
Parte Primera: La comprensión del equipo **1**
1. ¿Por qué el equipo? 5
2. Ejemplo de un equipo: una historia de rendimiento 21
3. Principios básicos sobre el equipo: definición y disciplina .. 37
4. Equipos de alto rendimiento: modelos prácticos 61
Parte Segunda: Llegar a ser un equipo **79**
5. La curva de rendimiento del equipo 83
6. Ascendiendo la curva: del rendimiento individual al de equipos 105
7. Líderes de equipo 127
8. Obstáculos y final del equipo: Cómo superarlos 147
Parte Tercera: La explotación del potencial **169**
9. Equipos y rendimiento: el ciclo de refuerzo 173
10. El equipo y el cambio decisivo: una combinación inevitable 195
11. Equipos de alta dirección: una elección difícil 213
12. El papel de la alta dirección: el liderazgo hacia la organización de alto rendimiento 239
Epílogo: Una llamada a la acción **261**
Apéndice: Equipos seleccionados para la investigación **269**
Bibliografía **277**

Agradecimientos

Nos aproximamos con precaución a la idea de un libro sobre equipos. Después de todo, pensamos que el tema de equipos es bien conocido, y que deben existir mil libros sobre el asunto.

Sin embargo, sospechamos que la mayor parte de estos libros se concentraban en persuadir a los lectores de que "los equipos son importantes" o en proporcionar consejos sobre cómo construir equipos como objetivo en sí. Como contraste, a nosotros nos interesaba comprender qué lecciones, equipos reales y grupos de trabajo podían ofrecer a aquellos que elegían la lucha por el cambio y el rendimiento. Con este propósito, esperábamos descubrir algo que decir, que era (por lo menos en nuestra mente) distinto de la mayoría de los libros sobre el tema.

EL EQUIPO CENTRAL

Probablemente, Carol Franco, nuestro editor en Harvard Business School Press, fue el primero en sugerir que "nosostros podríamos llegar a ser un equipo". Nuestra primer componente de equipo reclutada fue Nancy Taubenslag, cosa natural, teniendo en cuenta su papel en el Equipo de Respuesta Rápida (capítulo 5). Nancy nos trajo unas valiosas habilidades sobre gestión disciplinada de proyectos, pensamiento organizado y crítica escéptica, pero constructiva. También le deberemos para siempre el recordarnos constantemente que los equipos tienen, asimismo, sentimientos.

Descubrimos después a Mark Voorhees, un periodista profesional independiente que se convirtió en el miembro irritante del equipo y en el arma secreta. Sin el seguimiento incansable de Mark de la historia real, no habríamos podido desarrollar ni la mitad de las conclusiones que conseguimos. Mark rechaza aceptar cualquier cosa por fe, tiene los instintos naturales de un detective y escribe mejor que el resto de nosotros juntos. Nunca conseguimos convertirle a la consultaría (afortunadamente), pero le hicimos moverse un poco hacia el centro.

Gigi Harned-Annonio y Trida Hennessy tuvieron que escribir y reescribir, archivar y rearchivar, buscar y rebuscar y seguir la pista de toda clase de cosas que nunca usamos, así como de las que, finalmente, fueron útiles. Desconocemos cuántas largas noches tuvieron ambas que trabajar a causa del libro, pero, sin su dedicación y paciencia, éste no existiría y, lo que es más importante, tuvieron que calmar a los autores en más de una ocasión cuando se producía el pánico por mal funcionamiento del ordenador, pérdida de ficheros o materiales mal colocados. De hecho, Katz se las arregló para perder el paquete de software de Microsoft Windows, incluidos los ficheros, durante un fin de semana en Long Island o, por lo menos, así lo pensó. Después de un viaje nocturno desesperado de vuelta a Nueva York, su hijo Ray (un director de informática en Seattle) le dictó por conferencia telefónica los pasos básicos de recuperación que tenía que practicar. Obviamente, debemos a Ray una mención especial por este milagro.

Katz comenzó la escritura del libro durante su vacación veraniega en East Hampton, con el disgusto de su familia. Pero existía una razón para esta locura. Sabía que su mujer, Linda, era una editora en potencia y una magnífica lectora, y esperaba, en secreto, contar con su colaboración. Linda, naturalmente, era demasiado lista para caer en la trampa, pero, finalmente, accedió a colaborar, siempre y cuando pudiera controlar las horas que empleaba, de forma que Katz supiera cuánto tiempo había dedicado al libro; empleó literalmente cientos de horas, y no les contaremos cuánto costó esto a Katz. La colaboración de Linda fue inapreciable, porque estuvo con nosotros en todas las etapas *through thick and thin* (la clase de frase que detesta Linda, incidentalmente) y constituyó una fuente constante de sabiduría, así como de trabajo de detalle.

El último miembro en unirse al equipo fue Alan Kantrow, cuya experiencia editorial elevó el libro a otro nivel. Alan se aproximó al libro, incluso con más precaución que nosotros —le llevó mucho tiempo creer, incluso, que existía un libro—. Pero, eventualmente, se identificó. El tiempo, la dedicación y las contribuciones que realizó estuvieron cla-

ramente a nivel del equipo principal. Si se encuentra en el libro sabiduría real por nuestra parte, el mérito es de Alan, por sacarla de nosotros.

OTRAS CONTRIBUCIONES CLAVE

Unas pocas personas hicieron un esfuerzo extra por lo que merecen mención especial: Dick Cavanagh, Don Gogel y Roger Kline fueron lo suficientemente amables como para leer un manuscrito inicial y proporcionar aliento, así como crítica constructiva. Cavanagh en particular se salió de su cometido para ofrecernos pensamientos especiales y presentarnos varios equipos. Fred Gluck, Ted Hall y Bill Matassoni leyeron nuestro borrador final y nos proporcionaron el ánimo que necesitábamos con respecto a la relevancia y el apoyo de McKinsey. También nos gustaría dar las gracias al "grupo gemelo" anónimo de los lectores seleccionados de la Harvard Business School Press. Todos emplearon mucho tiempo y esfuerzo para proporcionarnos información detallada sobre un borrador inicial, que fue muy útil (incluidos los comentarios de la persona que lo detestó absolutamente). Ken Kurtzman y Chris Gagnon realizaron un trabajo inicial sobre el tema, que nos proporcionó nuestro marco de referencia inicial acerca del pensamiento sobre equipos, así como algunos ejemplos excelentes.

Robert Waterman y Tom Peters gastaron amablemente varias horas con Katz, antes de que nos pusiéramos a escribir, reaccionando a nuestras ideas iniciales y ayudándonos a evitar algunos de los posibles problemas de la coautoría. Hemos instrumentado muchas de sus ideas en nuestros pensamientos.

Frank Ostroff merece mención especial por sus esfuerzos únicos, al darnos acceso a compañías críticas no-clientes. Bob Kaplan, Mike Nevens, Dave Noble y Bruce Roberson dejaron sus ocupaciones para ayudarnos con los preparativos de conversaciones y ejemplos de casos en compañías importantes. Gene Zelazny, dotado consultor en ayudas visuales en McKinsey durante cerca de treinta años, creó los gráficos y el marco de las ilustraciones conceptuales.

Bob Irvin fortaleció nuestra curva de rendimiento y nuestro pensamiento sobre grupos de trabajo en la cumbre. Diane Grady y Ashley Stevenson ampliaron nuestra comprensión sobre cómo los equipos son críticos para generar amplios cambios en la línea. Steve Dichter compartió sus ideas sobre equipos y cambio transformacional. Tsun-Yan Hsieh nos sirvió de extraordinaria ayuda mejorando nuestra perspectiva sobre

el liderazgo y los equipos para el cambio. Mike Murray merece ser mencionado por ser el primero que hizo centrar nuestra atención en la ética de rendimiento de una empresa.

Además de Carol Franco, de la Harvard Business School Press, nos ayudaron personas como Gayle Treadwell, David Givens, Nat Greenberg, Sarah McConville, Billie Wyeth y Leslie Zheutlin. Otras personas que guiaron nuestros pensamientos con ideas y paciencia fueron: Dick Ashley, Susan Barnett, Charlie Baum, Molly Bayley, Marvin Bower, Esther Brimmer, Lowell Bryan, John Cecil, Steve Coley, Alison Davis, Dolf DiBiasio, Chuck Farr, Bob Felton, Peter Flaherty, Dick Foster, Peter Foy, Larry Kanarek, Jeff Lañe, Gil Marmol, Scott Maxwell, Mike Pritula, Jim Rosenthal, Bror Saxberg, Charlie Schetter, Jane Smith, Andy Steinhubl, Warren Strickland, Robert Taylor, Denis Tinsley, Judy Wade, Peter Walker y Don Waite.

Finalmente, pero no por ello menos importante, agradecemos la colaboración de docenas de equipos y grupos de trabajo que compartieron sus experiencias y reflexiones con nosotros, casi todas relacionadas en el Apéndice. Se merecen la mayor parte de los créditos por todo lo que pueda ser útil y real en este libro. Todos proporcionaron su tiempo así como su conocimiento. Pero, lo que es más importante, como en todos los equipos verdaderos, asumieron el riesgo de exponerse abierta y honradamente a extraños. Nunca podremos agradecérselo lo suficiente, no sólo por permitirnos escribir este libro, sino, especialmente, por lo que hemos aprendido de ellos.

Introducción a la versión española

El concepto de equipo forma parte ya de nuestra experiencia cotidiana, más allá de la acepción tradicional en el ámbito deportivo. Por eso, tratar de demostrar la importancia de los equipos y del trabajo en equipo en el mundo de la gestión y la organización empresarial puede parecer, a estas alturas, de escaso contenido práctico y difícil reflejo en los resultados. El mérito del libro que el lector tiene en sus manos consiste, precisamente, en mostrar con ejemplos que los equipos en las instituciones son la piedra angular sobre la que se sustenta la empresa de éxito del futuro.

Nuestra experiencia en consultaría de gestión, y la gran fortuna de haber colaborado con numerosísimas instituciones en la búsqueda de oportunidades de mejora y en la resolución de problemas empresariales nos han permitido constatar una y otra vez, cómo casi siempre que se obtienen logros significativos, verdaderos "saltos cualitativos" en materia de gestión, suele encontrarse detrás un grupo de personas más que un individuo; y es más, un grupo de personas al que se le asocia el término de "equipo".

Partiendo de esta "certeza" intuitiva, nuestros colegas John R. Katzenbach y Doug K .Smith se embarcaron en un proyecto ambicioso, dirigido a tratar de analizar cuál serían las claves para identificar y hacer prosperar verdaderos equipos en el mundo de la empresa y a intentar valorar correctamente el impacto positivo que su existencia podría llevar asociada en términos de eficacia de las organizaciones empresariales.

Resultado de este esfuerzo ha sido la publicación del libro *Sabiduría de los equipos,* que llega a definir lo que es un equipo, en la mejor tradición epistemológica de los textos y manuales de estudios clásicos:

> "Un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un objetivo de rendimiento que se desea alcanzar y un enfoque de actuación, de lo que se consideran mutuamente responsables."

Asimismo, lleva a cabo un análisis riguroso de lo que podríamos llamar la "anatomía y fisiología" de lo que es un equipo, utilizando numerosas ilustraciones de la vida real. Muestran ejemplos, tanto de "verdaderos equipos" como de otros grupos de personas, que no deben calificarse como tales, pero que, también tienen su cabida y su papel en las organizaciones. Ambos casos pueden encontrarse en algunas de las mejores empresas españolas. Así, por ejemplo, algunas empresas de automóviles de nuestro país organizan ya la línea de fabricación en torno a equipos de trabajo, responsables cada uno de un conjunto de operaciones, y con el liderazgo de un jefe de equipo. Este esquema se completa con una asignación colectiva, al equipo, de las tareas que hay que realizar, frente a una asignación individual de tareas y tiempos, predefinida por otros.

Estas iniciativas se ven favorecidas por la creciente pujanza de las organizaciones estructuradas en torno a procesos, que, al cruzar de manera horizontal unidades diferentes, tienden a construirse sobre equipos, no individuos. El éxito de las organizaciones y del trabajo de los equipos está cambiando el modo de trabajar de muchas empresas y aumentando su competitividad. Las ideas que aportan a este respecto Katzaenbach y Smith pueden ser muy útiles para las empresas españolas, contribuyendo a hacer frente a los dos problemas de fondo que causan su déficit competitivo: menor productividad e insuficiente calidad en comparación con otros países. De ahí lo oportuno de la versión española que ahora se publica.

El interés de nuestra Firma en esta cuestión no ha acabado con la publicación del libro, sino que ha dado un gran impulso a nuestro esfuerzo por investigar su potencial y por ayudar a nuestros clientes a aprovecharlo.

En este sentido continuamos profundizando en nuestra comprensión de lo que diferencia a un "equipo ganador" de un grupo de personas trabajando juntas y buscando experiencias, dentro y fuera del mundo empresarial, que hagan avanzar nuestro conocimiento de los métodos que conducen a la mejora de la competitividad y al éxito empresarial.

José Luis Cortina y Sergio González-Andión,
socios de McKinsey & Company en Madrid.

Prefacio

El modelo europeo de gestión de calidad total presenta los resultados económicos de la empresa como una consecuencia de la satisfacción de los clientes, de los empleados y de la sociedad que la rodea, a través de una mejora de continua de los procesos empresariales; todo ello sólo puede lograrse mediante el liderazgo de toda la dirección, que establece la política y estrategias adecuadas y que pone en marcha una buena gestión de todos los recursos, especialmente de los recursos humanos.

El modelo europeo, en consecuencia, exige comunicarse continuamente con el mercado, diseñando productos y servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas, diseñando, controlando y revisando continuamente los procesos empresariales a fin de reducir defectos, desperdicios, tiempos y, en definitiva, costes. Para todo ello, existe la necesidad de mantener un sistema permanente de observación, reflexión, comprobación y acción para promover la calidad total en la empresa; pero sin la participación de todos, desde los clientes hasta los empleados, no será posible conseguir el conjunto.

En efecto, la manera en que la empresa libera y utiliza todo el potencial de sus empleados para mejorar el negocio de forma continuada es una de las claves para lograr la calidad total. Los grupos de trabajo, y especialmente los equipos, constituyen formas eficaces para liberar y usar el potencial de los empleados: alineado objetivos personales y de equipo con los de la organización, revisándolos y actualizándolos de manera continuada y promoviendo la implicación de todos en la mejora de los procesos.

Este libro, fruto del análisis de múltiples grupos de trabajo y de equipos de distintas empresas de los Estados Unidos, aporta, entre otras cuestiones, una clara visión sobre:

Las condiciones de funcionamiento en equipo.
Las etapas de crecimiento y desarrollo.
El rendimiento en función de la madurez del equipo.
Los obstáculos principales y la forma de superarlos.

Todo ello aderezado con anécdotas y casos reales que ilustran los puntos de vista y las conclusiones de los autores. Este documento de Katzenbach y Smith ha sido seleccionado, en 1993, como uno de los libros más relevantes sobre la empresa publicado en los Estados Unidos.

Prólogo

Notas sobre lo que puede esperar de este libro

Equipo es una palabra y un concepto bien conocido por todos. En consecuencia, intentamos al comenzar este proyecto, que el libro explorara el equipo desde un punto de vista general organizativo. También pensamos entonces que nuestras experiencias anteriores junto con las investigaciones disponibles nos proporcionarían la mayor parte de la información que necesitábamos. Nos equivocamos.

Al comenzar nuestra búsqueda de ejemplos que podrían confirmar lo que creíamos que sabíamos, descubrimos rápidamente que nos habíamos precipitado y que el tema del equipo era mucho más complejo de lo que creíamos. Como resultado, hablamos con cientos de personas en docenas de organizaciones, centrándonos en grupos que eran ó podrían haber sido equipos (véase Apéndice). No descubrimos malos ejemplos; aprendimos de todos ellos. También reconocimos cuánto se puede aprender de esas experiencias.

Lo que este libro tiene que contar es, a la vez, obvio y sutil .Mucha gente reconoce lo que es evidente sobre el equipo. Por ejemplo, los elementos de nuestra definición son elementales. Pero la disciplina que implican no lo es. Más aún, cada uno de los elementos tiene un significado que es obvio, pero también cada uno de ellos tiene sutiles implicaciones. Finalmente, parece natural que el equipo consiga más que la suma de los individuos que lo componen. Hemos escrito este libro, sin embargo, porque no es obvio que la alta dirección esté en condiciones de explotar esta ventaja.

Por esta razón, nos hemos centrado en casos e historias que nos apoyan en nuestros pensamientos y constituyen la evidencia. Las historias que contamos presentan una amplia variedad de retos al rendimiento, tipos de gente y entornos organizativos. Probablemente ninguna de ellas iguale las oportunidades específicas a las que ustedes se hayan enfrentado, así como tampoco les parecerán todas igualmente significativas. Sin embargo, esperamos que constituyan para los lectores una oportunidad de aprendizaje tan enriquecedora como lo fue para nosotros.

Debemos subrayar que contamos historias sobre equipos, no sobre organizaciones. Hemos buscado, a propósito, equipos en organizaciones con una gran amplitud de rendimientos, a fin de comprender mejor la dinámica del equipo en entornos distintos. Los resultados de los equipos, frecuentemente extraordinarios, coinciden con la vida del equipo. Hemos ganado el conocimiento y la convicción sobre el rendimiento del equipo, observando las condiciones cambiantes en tal variedad de entornos organizativos.

Como cabía esperar, hemos encontrado una gran dosis de sentido común en aquello que hace funcionar al equipo. Contrariamente, también hemos encontrado cosas que no tienen sentido y que influyen en el rendimiento de los equipos. El propósito de este prólogo es resumir, para el lector potencial las conclusiones más importantes en estas dos categorías e indicar lo que vamos a explorar y las lecciones que vamos a sacar de las historias que contamos a lo largo del libro.

CONCLUSIONES DE SENTIDO COMÚN

Si existe una nueva visión derivada de una base sólida de sentido común sobre el equipo, ésta es la extraña paradoja de la aplicación. Mucha gente simplemente no aplica lo que sabe sobre el equipo de una manera disciplinada y consecuentemente pierde el potencial de rendimiento que puede obtener. El sentido común, por ejemplo, sugiere que el equipo no puede tener éxito sin un propósito compartido; sin embargo, la mayor parte de los equipos en las organizaciones que hemos investigado no tenían claro, como equipos, lo que querían obtener y por qué. A lo largo del libro exploraremos por qué es tan difícil para los equipos la aplicación del sentido común.

1. Un reto de rendimiento excepcional tiende a crear un equipo. El deseo de rendimiento es mucho más importante para el éxito del

equipo que los ejercicios de construcción de equipos, incentivos especiales ó líderes con perfiles ideales. De hecho, los equipos se forman alrededor de tales retos sin la ayuda o apoyo de la dirección. Contrariamente, los grupos de trabajo sin estos desafíos normalmente fracasan como verdaderos equipos.

2. La aplicación disciplinada de "principios básicos sobre equipos" frecuentemente no tiene lugar. Estos principios básicos incluyen tamaño del equipo, propósito, objetivos, habilidades, enfoque y responsabilidad. Las condiciones necesarias para conseguir rendimiento del equipo se crean al prestar atención rigurosa a aquellos principios. Deficiencias en algunos de estos principios dificultarán el desarrollo del equipo; sin embargo muchos equipos potenciales ignoran, inadvertidamente uno o varios de ellos.

3 . En todas las partes de la organización existen oportunidades de rendimiento de equipos. Los principios básicos de equipo se aplican a muchos grupos diferentes, incluyendo equipos que recomiendan (por ejemplo, grupos de trabajo *task forces),* equipos hacen cosas (por ejemplo equipos de trabajadores o de ventas) y equipos que desarrollan planes (por ejemplo equipos de dirección a distintos niveles). Cada uno de estos tipos de equipos, naturalmente, se enfrentan a retos singulares. Sin embargo los aspectos comunes son más importantes que las diferencias al tratar de conseguir rendimiento de los equipos. Desgraciadamente muchas organizaciones reconocen las oportunidades de trabajo en equipo solo en una o dos de estas categorías, dejando grandes vacíos en los rendimientos potenciales de los equipos.

4. Los equipos en la cumbre son los más difíciles. Las complejidades de los retos a largo plazo, la falta de tiempo de los directivos y el propio individualismo de la alta dirección, constituyen frenos para el desarrollo de equipos de alto nivel. Adicionalmente, la forma en la que se espera que actúen los ejecutivos entra en conflicto con el rendimiento efectivo del equipo. Como resultado, existen menos equipos en la cumbre de organizaciones grandes, y aquellos que se producen tienden a tener menos gente. Sin embargo creemos que es importante reconocer que la causa reside en un número de supuestos equivocados a alto nivel sobre equipos y comportamientos.

5. La mayor parte de las organizaciones prefieren intrínsecamente asignar responsabilidades a individuos que a grupos. Las descripciones de puestos de trabajo, los esquemas de compensación y las evaluaciones del desempeño se concentran en los individuos. Los equipos son frecuentemente un aspecto secundario en una categoría deseable pero no importante. Nuestra cultura enfatiza las consecuciones individuales y nos resulta incómodo basar nuestras aspiraciones de carrera en los resultados dependientes del trabajo de otros. Una creencia común es: "si usted quiere que algo se haga bien, hágalo usted mismo". Nos hace sentir inquietos incluso el pensamiento de que se traslade el énfasis de la responsabilidad desde el individuo al equipo.

CONCLUSIONES INESPERADAS

También hemos obtenido una gran cantidad de conclusiones que no tienen mucho de sentido común en las diferencias significativas de rendimiento de equipos. Muchos de los equipos de más alto rendimiento, por ejemplo, nunca habían pensado realmente de sí mismos que estaban trabajando como un equipo hasta que les introdujimos nosotros en el tema. Lo que es más, en los equipos de alto rendimiento el papel del líder de equipo es menos importante y más difícil de identificar porque todos los miembros lideran el equipo en momentos diferentes. De estos equipos y de otros aprendimos que, contrariamente a lo que podría pensarse intuitivamente, equipos y trabajo en equipo *no son lo* mismo; se distingue mejor a los líderes de equipo por su actitud y por lo que *no* hacen; empeñarse en "convertirse en un equipo" no suele funcionar.

Entre las más importantes conclusiones inesperadas que desarrollaremos más adelante en el libro figuran:

1. Las empresas con estándares elevados de rendimiento parecen estimular más "equipos verdaderos" que aquellas que promueven equipos per se. Los equipos no se convierten en tales porque se denominen "equipos", o porque sus miembros asistan a seminarios sobre "teambuilding". De hecho muchas de las frustraciones que surgen en organizaciones que promueven movimientos hacia el funcionamiento de equipos tienen su base en estos desequilibrios. Los equipos verdaderos se producen sobre todo cuando la dirección deja claros los requisitos de rendimiento.

2. Los equipos de alto rendimiento son extremadamente raros de encontrar. A pesar de la atención que se ha prestado a este tema, el verdadero equipo de alto rendimiento —es decir aquel que es capaz de obtener mejores resultados que cualquier otro equipo y que consigue mejorar las expectativas dada su composición— se encuentra raramente. Esto ocurre principalmente porque sus miembros consiguen un alto grado de compromiso personal a diferencia de lo que se manifiesta en otros equipos. Esta clase de compromiso no puede dirigirse, aunque puede explotarse y emularse como gran ventaja de otros equipos y más ampliamente en la organización.

3. La jerarquía y los equipos van juntos casi tan bien como los equipos y el rendimiento. Los equipos integran y mejoran las estructuras formales y los procesos. Las estructuras jerárquicas y los procesos básicos son esenciales en grandes organizaciones y no necesitan ser amenazados por los equipos. De hecho, los equipos son la mejor manera de integrar procesos clave a través de fronteras estructurales y, a la misma vez, diseñar y energizar procesos clave. Aquellos que ven a los equipos como substitutos de las jerarquía se están perdiendo el verdadero potencial del equipo.

4. Los equipos integran naturalmente el rendimiento con el aprendizaje. Aún no hemos encontrado a nadie que esté en desacuerdo con las aspiraciones implícitas en la "organización en aprendizaje" —*learning organization*—. Sin embargo mucha gente expresa sus preocupaciones sobre cómo equilibrar el énfasis en el rendimiento a corto plazo con la construcción institucional a largo plazo. Hemos descubierto que los equipos justamente hacen esto. El aprendizaje no solo se produce en los equipos sino que se extiende, traduciendo los propósitos a largo plazo, en objetivos de rendimiento definidos y desarrollando a continuación las habilidades necesarias para alcanzar aquellos objetivos.

5. Los equipos son la unidad primaria de rendimiento para un número creciente de organizaciones. La dirección no puede gestionar las oportunidades y los retos con los que se enfrenta actualmente sin enfatizar la utilización de equipos más que nunca. Los requisitos de rendimiento de las grandes empresas en todos los sectores —por ejemplo, el servicio al cliente, cambio tecnológico, amenazas de la competencia y limitaciones del entorno— necesitan la clase de respuesta, velocidad,

adaptabilidad al cliente y calidad que se encuentran fuera del alcance del rendimiento individual. Los equipos pueden cubrir este hueco.

Gran parte de la sabiduría del equipo tiene su base en el seguimiento disciplinado del rendimiento. Exploramos esta cuestión a través de las tres partes de este libro. La Parte primera, *La comprensión del Equipo,* examina por qué los equipos tienen una importancia creciente en el rendimiento de las grandes organizaciones, por qué una atención rigurosa a los elementos básicos de nuestra definición de equipo conduce a la mejora de rendimiento del equipo y por qué los equipos verdaderos de alto rendimiento se encuentran tan raramente. La Parte segunda, *El desarrollo del Equipo,* describe cómo y por qué el rendimiento de los grupos varía, incluyendo tanto los equipos como los que no trabajan como un equipo. También cubre lo que se necesita para convertirse en equipo desde el punto de vista del equipo, incluyendo lo que hacen los líderes de equipo con éxito y por qué la disciplina básica del equipo se convierte en algo aún más esencial cuando los equipos se encuentran con dificultades. La Parte tercera, *La explotación del Potencial,* se concentra en el papel de la alta dirección para conseguir lo máximo posible del potencial de rendimiento de los equipos en toda la organización, incluyendo su propio grupo de dirección. La Parte tercera también explora cómo y por qué los equipos son tan críticos a la hora de dirigir cambios principales en habilidades, valores y comportamientos, esenciales para la mayor parte de las empresas que aspiran a convertirse en organizaciones de alto rendimiento.

Ciertamente nosotros no sabemos todo lo que existe sobre equipos. Hay más que aprender; por ejemplo lo relativo a equipos en la cumbre, relaciones entre equipos, el papel de los equipos en organizaciones de alto rendimiento y el impacto de los equipos verdaderos sobre los que le rodean. Por otro lado, no hemos sometido ni los casos que contamos ni las lecciones aprendidas a los estándares de prueba estadística o científica. Realmente incluimos más historias y en mayor detalle de lo que podría necesitarse, porque sinceramente esperamos que los lectores saquen sus propias conclusiones, comparando lo que ofrecemos aquí con sus experiencias de equipo. También creemos que la sabiduría del equipo es más accesible a través de casos reales que con lecciones concretas. Finalmente, una vez que hemos empleado tiempo analizando equipos en docenas de organizaciones, queremos compartir los pensamientos sugeridos por aquellos que fueron tan generosos al ayudarnos a aprender por qué ellos —como equipos— han hecho la diferencia.

PARTE PRIMERA

La comprensión del equipo

Figura I-1

PRINCIPIOS BÁSICOS DEL EQUIPO

Los equipos rinden más que los individuos actuando solos o en mayores grupos organizativos, especialmente cuando el rendimiento requiere habilidades, juicios y experiencias múltiples. La mayor parte de la gente reconoce las capacidades de los equipos; la mayoría tiene sentido común para hacer que los equipos trabajen. Sin embargo, la mayor parte de la gente pasa por alto oportunidades adicionales del equipo para ellos mismos.

Estas oportunidades perdidas se explican parcialmente por la confusión que existe sobre los factores que influyen en el trabajo de los equipos. La explicación fundamental reside en la resistencia natural que existe para moverse por encima de los papeles individuales y de la responsabilidad. No tomamos fácilmente responsabilidades por el rendimiento de otros, ni tampoco permitimos ligeramente que otros asuman las nuestras. Superar tal resistencia requiere la aplicación rigurosa de los "principios básicos del equipo", que se resumen en el gráfico de la Figura I-1. Los vértices del triángulo indican lo que producen los equipos; los lados y el centro describen los elementos de la disciplina necesarios para que aquello ocurra. Centrándose en el rendimiento y en los principios básicos del equipo —contrariamente a intentar "convertirse en un equipo" — la mayor parte de los grupos pequeños pueden proporcionar resultados de rendimiento que requieren y producen comportamiento de equipo.

La mejor manera de comprender los equipos es observándolos. Sus propias historias revelan sus consecuciones, habilidades, emociones y compromisos mejor que cualquier comentario abstracto o presentación lógica. Los equipos verdaderos están profundamente comprometidos con sus propósitos, objetivos y enfoque. Los miembros de los equipos de alto rendimiento están también muy comprometidos unos con otros. Ambos comprenden que la sabiduría del equipo proviene del enfoque hacia una producción colectiva, crecimiento personal y resultados de rendimiento. Sea cual sea el significado, "equipo" es siempre el resultado de la persecución de un reto de rendimiento elevado.

1

¿Por qué el equipo?

Los equipos han existido durante cientos de años, constituyen el tema de innumerables libros, y han sido utilizados en muchos países y culturas. La mayor parte de la gente cree que conoce la forma de trabajar de los equipos así como las ventajas que ofrecen. Muchos han tenido experiencias de primera mano en equipo, algunas de las cuales han sido gratificantes y otras una pérdida de tiempo. Sin embargo, a medida que hemos explorado el uso de equipos, ha aparecido cada vez más claro que el impacto potencial de equipos aislados, así como el colectivo de muchos equipos sobre el rendimiento en grandes organizaciones, se explota por debajo de las posibilidades, a pesar del reconocimiento creciente de la necesidad de lo que los equipos tienen que ofrecer. La comprensión de esta paradoja, y la disciplina que se necesita para tratarla, constituyen el centro de las lecciones básicas que hemos aprendido sobre el rendimiento del equipo.

LECCIONES QUE HEMOS APRENDIDO

Inicialmente creímos que los directivos y otras personas que toman decisiones podrían conseguir que los equipos trabajaran, siempre y cuando comprendieran el argumento fundamental sobre por qué los equipos presentan una diferencia sobre el rendimiento. Aprendimos que el reto es más difícil que esto. La mayor parte de la gente, particularmente los ejecutivos, ya reconocen el valor de los equipos. Sin embargo, los hábitos presentes durante mucho tiempo, las exigencias sobre programas y supuestos sin garantía parecen inhibirles en la consecución de

las ventajas totales sobre las oportunidades del equipo. También pensamos al principio que el mundo comprendía las diferencias entre un equipo y un grupo de trabajo y, consecuentemente, que sólo necesitaban una definición más clara de los términos para conseguir todas las ventajas de los equipos. Por el contrario, descubrimos que la mayor parte de la gente, simplemente, no aplica de una forma disciplinada lo que ya sabe sobre equipos y, como resultado, pierde el potencial de rendimiento de los equipos existentes y, mucho menos, busca nuevas oportunidades potenciales de trabajo en equipo.

Existe mucho más de lo que esperábamos sobre la sabiduría del equipo. En el siguiente resumen esquematizamos las lecciones clave que hemos aprendido acerca de los equipos y su rendimiento.

1. Los retos significativos de rendimiento energizan a los equipos, independientemente de donde se encuentren en una organización. Ningún equipo surge sin un reto de rendimiento que sea significativo para sus miembros. Una buena química personal, o el deseo de "convertirse en un equipo", por ejemplo, pueden impulsar los valores de equipo, pero el trabajo en equipo no es lo mismo que un equipo. Por el contrario, un conjunto común de objetivos exigentes de rendimiento, que un grupo considera importante alcanzar, conducirá, la mayor parte de las veces, tanto al rendimiento como a la construcción de un equipo. El rendimiento, sin embargo, es el objetivo primario *mientras el equipo sea el medio, no el fin.*

El rendimiento constituye el punto crucial en lo que respecta a equipos. Su importancia se ajusta a muchos tipos de grupos, incluyendo equipos que recomiendan, equipos que hacen o producen cosas, y equipos que gestionan o dirigen. Cada uno de estos tres tipos de equipos se enfrenta con retos singulares. Los equipos que hacen o producen cosas necesitan desarrollar nuevas habilidades para dirigirse a sí mismos, frente a otros equipos en cualquier otro lugar de la organización. Los equipos que recomiendan, frecuentemente, encuentran que su reto más difícil surge cuando entregan sus recomendaciones a otros que deben implantar sus conclusiones. Finalmente, los grupos que gestionan o dirigen tienen que enfrentarse con obstáculos jerárquicos y problemas enrevesados, mucho más que los que recomiendan, hacen o producen cosas. Pero, sin tener en cuenta estas cuestiones especiales, cualquier equipo — si se centra en el rendimiento, independientemente de donde se encuentre en la organización y de lo que haga— proporcionará resultados

muy por encima de los que podrán conseguir individuos actuando solos en situaciones de trabajo sin equipo.

2. La mejor forma de que los líderes de la organización puedan impulsar el rendimiento de equipos es construyendo una fuerte "ética de rendimiento" más que estableciendo sólo un entorno de promoción de equipos. Centrarse en el rendimiento es también crítico en nuestro aprendizaje sobre cómo los líderes crean entornos organizativos que sean cómodos para los equipos. De hecho, demasiados ejecutivos caen en la trampa de aparecer como promotores de equipos sólo por el hecho de tener equipos. Hablan de cómo organizaciones enteras deben convertirse en un "equipo" y, consecuentemente, identifican equipo con trabajo en equipo. O bien, reorganizan sus empresas alrededor de equipos autodirigidos y dando más importancia al número de equipos en marcha que al rendimiento de los mismos como un objetivo por encima del rendimiento. Estos ejecutivos se refieren algunas veces a su pequeño grupo en la cumbre como un equipo, cuando la mayor parte de la gente en la organización les identifica como cualquier cosa menos esto.

Los equipos verdaderos tienen mucha más probabilidad de florecer si los líderes dirigen su atención hacia los resultados de rendimiento que equilibren las necesidades de los clientes, empleados y accionistas. La claridad de propósitos y objetivos tiene un poder enorme en nuestro mundo, conducido por el cambio más que nunca. La mayor parte de las personas, en todos los niveles de la organización, comprenden que la seguridad en el trabajo depende de la satisfacción de los clientes y del rendimiento financiero, y están dispuestos a ser medidos y premiados de acuerdo con ellos. Lo que se aprecia, quizás, menos, pero que es igualmente cierto, es cómo enriquece el trabajo y conduce al crecimiento personal la oportunidad de alcanzar las necesidades claramente expuestas de los clientes y las financieras.

La mayoría de nosotros realmente queremos contribuir a la diferencia. Naturalmente, las políticas organizativas, los diseños y los procesos que promueven equipos pueden acelerar el rendimiento basado en equipos en empresas con una fuerte cultura de rendimiento. Pero, en aquellas organizaciones con débiles culturas o éticas de rendimiento, los líderes podrán conseguir una base más sólida de equipo a través de la exigencia de rendimiento más que empeñándose en los últimos diseños organizativos, incluyendo los equipos.

3. Existen confusiones hacia el individualismo, pero no necesitan interponerse en el camino del rendimiento del equipo. La mayor parte de nosotros crecemos con un sentido de responsabilidad individual. Padres, maestros, profesores y modelos de todas clases configuran nuestros valores basados en los resultados individuales. El individualismo básico se sustenta con la formación de nuestro país y de nuestra sociedad política. Estos mismos valores se mantienen en nuestras familias corporativas, en las que el progreso y los sistemas de premios están basados en evaluaciones individuales. Nos enseñan a jugar limpio, pero "siempre a perseguir el número uno". Y muchos de nosotros hemos llevado esto en el corazón más que sentimientos como "estamos juntos frente a esto" o " si uno falla, todos fracasaremos".

La autopreservación y la responsabilidad individual, sin embargo, pueden funcionar de dos maneras. Sin atención, pueden predisponer o destruir equipos potenciales. Pero reconocidas y conducidas de forma positiva, especialmente en el caso de que se haga con referencia a cómo alcanzar un reto de rendimiento, las preocupaciones individuales y las diferencias llegan a ser una fuente de fortaleza colectiva. Los equipos no son antitéticos al rendimiento individual. Los equipos verdaderos siempre encuentran formas para que cada individuo contribuya y, consecuentemente, se distinga. Verdaderamente, cuando se conjugan con un propósito y unos objetivos comunes de equipo, nuestras necesidades para distinguirnos como individuos se convierten en una máquina potente para el rendimiento del equipo. Nada de lo que hemos aprendido observando a docenas de equipos apoya un argumento de abandono del individuo en favor del equipo. Ni nuestro libro presenta una propuesta sobre uno u otro.

4. La disciplina —tanto dentro del equipo como a través de la organización —crea las condiciones para el rendimiento del equipo. Cualquier grupo que busque rendimiento de equipo para sí mismo, como en el caso de un líder que trate de construir estándares de alto rendimiento dentro de su organización, tiene que centrarse concretamente en el rendimiento. Para líderes organizativos, esto supone dejar claros, y de forma coherente, los requisitos que reflejan las necesidades de clientes, accionistas y empleados, y a continuación, exigirse a sí mismos y a la organización, de manera incansable, la responsabilidad de los resultados. Estas exigencias generan las condiciones más adecuadas para los equipos. Una lección análoga también se aplica a los equipos. Ciertamente pensamos que la definición de equipo (que se proporciona en el

capítulo 3) no es una serie de elementos que caracteriza a los equipos, sino una disciplina parecida a una dieta que, si se sigue rigurosamente, producirá las condiciones para el rendimiento del equipo. Los grupos de trabajo se convierten en equipos a través de una acción disciplinada. Configuran un propósito común, acuerdan objetivos de rendimiento, definen un método de trabajo común, desarrollan altos niveles de habilidades complementarias y se exigen a sí mismos, mutuamente, la responsabilidad de los resultados.

Finalmente, como en cualquier disciplina efectiva, nunca paran de realizar ninguna de estas cosas.

LA NECESIDAD DEL EQUIPO

Creemos que los equipos —equipos verdaderos, no los grupos que la dirección llama "equipos"— deberían ser la unidad básica de rendimiento de la mayor parte de las organizaciones, independientemente del tamaño. En cualquier situación que requiera la combinación en tiempo real de habilidades múltiples, experiencias y juicio, un equipo, inevitablemente, consigue mejores resultados que un conjunto de personas que operen confinadas a sus papeles de trabajo y a sus responsabilidades. Los equipos son más flexibles que las agrupaciones organizativas mayores, porque pueden ensamblarse, desmantelarse, reorientarse y abandonarse más rápidamente, de manera, que usualmente, mejoran más que perjudican a las estructuras y a los procesos más permanentes. Los equipos son más productivos que los grupos de trabajo que no tienen claros objetivos de rendimiento porque sus miembros están comprometidos con la entrega de resultados de rendimiento tangible. Equipos y rendimiento constituyen una combinación imbatible.

El récord de rendimiento de equipo habla por sí mismo. Los equipos, invariablemente, alcanzan resultados significativos en empresas, obras de caridad, escuelas, en la administración pública, en las comunidades y en actividades militares. Motorola ha confiado grandemente en equipos para sobrepasar a sus competidores japoneses al producir el teléfono celular de más elevada calidad del mundo, el más ligero y reducido en tamaño, con sólo unos pocos cientos de componentes frente a los miles de sus competidores. Lo mismo hizo Ford, que llegó a ser la empresa fabricante de automóviles más rentable de América sobre la base de su modelo Taunus. En 3M los equipos son críticos para alcanzar el objetivo conocido de la compañía de producir la mitad de los ingresos

de cada año a través de innovaciones de productos creadas durante los cinco años anteriores. General Electric ha utilizado equipos de trabajo autodirigidos como pieza central de su nuevo enfoque organizativo.

Los esfuerzos relacionados con equipos son igualmente numerosos fuera del entorno empresarial. La dramática victoria de la Coalición llamada "Tormenta del Desierto" frente a Irak en la guerra del Golfo utilizó muchos equipos. Por ejemplo, un equipo de oficiales activos y reservistas de guardia estuvo en el corazón del movimiento, la recepción y el sostenimiento de más de 300.000 hombres y 100.000 vehículos con más de 7 millones de toneladas de equipo, combustible y accesorios, desde el final de 1990, en que se inició el conflicto, hasta, más tarde del final de las hostilidades en 1991. En los Servicios Educativos del Bronx, un equipo del personal y miembros del consejo rector configuraron la primera escuela para adultos reconocida a escala nacional. Un equipo de ciudadanos en Harlem fundaron y operaron en la primera Liga Pequeña durante más de cuarenta años.

No discutimos que estos logros de equipo constituyen un nuevo fenómeno. Pero creemos que existe hoy una mayor urgencia en el rendimiento de equipo a causa de la relación existente entre equipos, cambio individual de comportamiento y rendimiento elevado. Una "organización de alto rendimiento", sistemáticamente, consigue más rendimiento que su competencia durante un extenso período de tiempo, por ejemplo, diez años o más. Asimismo, sobrepasa las expectativas de sus componentes clave: clientes, accionistas y empleados. Poca gente cuestiona hoy que ha nacido una nueva era en la que tales altos niveles de rendimiento dependen de la "orientación hacia el cliente" proporcionando "calidad total", " mejorando e innovando" continuamente, "delegando autoridad al personal" y "asociándose con proveedores y clientes". Sin embargo, esto requiere cambios específicos en la organización entera, que son difíciles de alcanzar e imprevisibles para una sola persona en la empresa. En contraste, hemos observado que la misma dinámica de equipo que promueve el rendimiento también apoya el cambio de comportamiento y de aprendizaje, y es mucho más efectiva que unidades organizativas mayores o individuos aislados funcionando con los mecanismos tradicionales. En consecuencia, creemos que los equipos desempeñarán un papel incrementalmente esencial, primero, en la creación y, luego, en el sostenimiento de las organizaciones de alto rendimiento.

El cambio, naturalmente, ha sido siempre un reto para la dirección. Pero, hasta hace poco tiempo, cuando los ejecutivos hablaban de gestionar el cambio, se referían a cambio "normal", es decir, nuevas circuns-

tandas dentro del entorno de sus enfoques de gestión existentes. Los directores tratan con esta clase de cambios todos los días. Es una parte fundamental de su trabajo, incluyendo el aumento de los precios, el reemplazo de personal e, incluso, el cambio de estrategias prioritarias. Mucha gente, sin embargo, estará de acuerdo en que el cambio hoy tiene un significado enteramente distinto. Mientras que todos los directores siguen necesitando tratar con el cambio "normal", cada vez más también tienen que enfrentarse con el cambio "principal", lo que requiere que una gran cantidad de personas en la empresa —incluyendo aquéllas en la base de la organización— mejoren comportamientos y habilidades en los que no sobresalen hoy. Se han terminado los días en los que el cambio se relacionaba principalmente con decisiones estratégicas y reorganizaciones de dirección.

Obsérvese, por ejemplo, cómo Jack Welch, Lawrence Bossidy y Edward Hood describen en su carta de 1990 el reto con el que se enfrentó General Electric a los accionistas:

> El cambio está en la atmósfera. El personal de GE comprende hoy el ritmo del cambio y el requisito de velocidad, la necesidad absoluta de moverse más deprisa en todo lo que hacemos.... Desde el seguimiento de la velocidad... llegó nuestra visión para los noventa: una empresa sin fronteras.
>
> Sin fronteras es una expresión poco común.... una expresión que describe un *conjunto completo de comportamientos* que creemos necesarios para alcanzar esa velocidad. En una empresa sin fronteras, los proveedores no son "extraños". ...Todos los esfuerzos de cada hombre y mujer en la empresa se centran en satisfacer las necesidades de los clientes. Las funciones internas comienzan a desfigurarse. ¿Servicio a cuentes? No es el trabajo de algunos, sino el de todos. (Añadiendo énfasis.)

Durante gran parte de la década de los ochenta, General Electric realizó los cambios críticos estratégicos, de reestructuración y de dirección típicamente asociados con la alta dirección. Para alcanzar sus metas de ser el número uno o el dos en cada uno de los mercados elegidos, Jack Welch y sus colegas desmantelaron 10 billones de dólares de activos y adquirieron casi 20 billones de dólares. Todos estos movimientos fueron difíciles y esenciales; sin embargo, representaron sólo una parte del trabajo de la alta dirección. La otra parte tuvo que ver con la gestión

de la clase de cambio de conducta generalizado que se describe másarriba, lo que nuestro colega Micky Huibregtsen llama cambios "energizantes".

Este es un reto mucho más difícil, e incluso el más sabio de los líderes raramente sabe todo lo que tiene que cambiar o cómo conseguir resultados específicos. Jack Welch, por ejemplo, es el primero en admitir que su desarrollo del ahora famoso enfoque de reuniones en la ciudad, llamadas "trabajo fuera" *(Work-Out)* lo consiguió a través de prueba y error. La mayor parte de los líderes de hoy no pueden tener éxito sin la participación y las reflexiones del personal desde abajo en la organización. Juntos, la alta dirección y la gente que busca su liderazgo tienen, primero, que identificar y aprender habilidades críticas nuevas, valores y comportamientos, y luego trabajar para institucionalizar esos comportamientos que mantienen el alto rendimiento. Creemos que los equipos son esenciales para conseguir estos objetivos, porque siempre han inducido cambios en el comportamiento como ingrediente y como subproducto del rendimiento del equipo.

Varios fenómenos bien conocidos explican por qué los equipos producen buen rendimiento. En primer lugar, consiguen juntos habilidades complementarias y experiencias que, por definición, exceden a aquellas que puede proporcionar cualquier miembro aislado del equipo. Esta mezcla más amplia de habilidades y conocimientos permite a los equipos responder a retos de múltiples facetas, tales como innovación, calidad y servicio a clientes. En segundo lugar, al desarrollar conjuntamente objetivos y enfoques claros, los equipos establecen comunicaciones que apoyan la solución de problemas y la iniciativa en tiempo real. Los equipos son flexibles y dan respuesta a los acontecimientos y a los requisitos cambiantes. Como resultado, los equipos pueden ajustar sus enfoques a la nueva información y a los nuevos retos con una mayor velocidad, exactitud y eficacia que individuos situados en el centro de las más grandes conexiones organizativas.

En tercer lugar, los equipos proporcionan una dimensión social única que mejora los aspectos económicos y administrativos del trabajo. Los equipos verdaderos no se desarrollan hasta que su gente trabaja duro para sobrepasar las barreras que obstaculizan el rendimiento colectivo. Al resolver estos obstáculos juntos, los miembros del equipo construyen confianza en las capacidades respectivas. También refuerzan las intenciones de cada uno sobre el seguimiento de los propósitos del equipo, por encima de los objetivos individuales. Los grupos se convierten en equipos al sobrepasar las barreras del rendimiento. El significado del

trabajo como el esfuerzo requerido para conseguirlo empujan hasta que el rendimiento del equipo, eventualmente, representa su propio premio.

Finalmente, los equipos se divierten más. Esto no es un aspecto trivial, porque la clase de diversión que tienen se integra en su rendimiento. Los miembros de los equipos que hemos analizado manifestaron coherentemente, y sin tapujos, los aspectos divertidos de trabajar juntos. Naturalmente, este divertimiento incluía fiestas y celebraciones. Pero cualquier grupo de gente puede montar una buena fiesta. Lo que distingue a las celebraciones de los equipos es cómo sostienen y son sostenidas por el rendimiento de equipo. Por ejemplo, habitualmente, vemos un más notable sentido del humor en el trabajo con los equipos de alto rendimiento, porque esto les ayuda a sobrellevar las presiones y la intensidad del elevado rendimiento. Inevitablemente, oímos que la fuente más profunda y satisfactoria de felicidad proviene de "haber sido parte de algo más grande que yo mismo."

El cambio de comportamiento también se produce más fácilmente en el contexto del equipo. Teniendo en cuenta su compromiso colectivo, los equipos no están amenazados por el cambio tanto como lo están personas aisladas, que tienen que defenderse por sí mismas. Por otro lado, a causa de su flexibilidad y deseo de agrandar su espacio de soluciones, los equipos ofrecen a la gente más oportunidades de crecimiento y cambio que las que logran grupos con asignaciones de tareas definidas más estrechamente, asociadas con destinos jerárquicos de trabajo. Finalmente, teniendo en cuenta que se centran en el rendimiento, los equipos motivan, retan, premian y apoyan a los miembros que tratan de cambiar la manera de hacer las cosas.

Como resultado, en la clase de amplios cambios cada vez más intensos con los que hoy se enfrentan las organizaciones, los equipos pueden ayudar a concentrar la dirección y la calidad del liderazgo desde arriba, provocar nuevos comportamientos y facilitar actividades interfuncionales. El trabajo en equipo representa la manera más probada de convertir visiones embriónicas y valores en esquemas de acciones coherentes, porque confían en gente que trabaja junta. También son la forma más práctica para desarrollar un sentido compartido de dirección entre todo el personal de una organización. Los equipos pueden conseguir una respuesta jerárquica sin debilitarla, energizar procesos entre límites organizativos y aportar capacidades múltiples para resolver problemas difíciles.

De hecho, la mayor parte de los modelos de la "organización del futuro" sobre los que hemos oído hablar—"redes", "conjuntos", "no-jerárquicos", "horizontales", etc.— están basados en equipos que sobrepasan

a las personas como fuente primaria de rendimiento en la empresa. De acuerdo con estas previsiones, cuando la dirección busca formas más rápidas y mejores para equilibrar de la mejor manera posible los recursos con oportunidades para los clientes o para hacer frente a los retos de la competencia, el bloque crítico que debe construirse estará siempre a nivel del equipo, no de las personas individuales. Esto no significa que el rendimiento o las responsabilidades individuales no sean importantes. Más bien, el reto para la dirección consiste en equilibrar los papeles de las personas y de los equipos. Además, el papel y el rendimiento de las personas se explotarán, cada vez más, como un tema de equipo más que como un producto de la jerarquía de la dirección; es decir, en muchos casos, los equipos, más que los directores, determinarán lo que los individuos en esos equipos deben hacer y cómo deben rendir.

LA RESISTENCIA FRENTE AL EQUIPO

Estas predicciones sobre los equipos, sin embargo, inducen mucho excepticismo. Creemos que el argumento de poner más énfasis en el equipo es definitivo, y la mayor parte de la gente que hemos entrevistado está de acuerdo. Sin embargo, cuando llega el momento de utilizar el enfoque de equipo para sí mismos o para aquellos que ellos dirigen, la mayor parte de estas personas ponen en duda la utilización de equipos, sin tener en cuenta que es evidente el rendimiento del equipo para todos, la importancia de los equipos a la hora de gestionar el cambio de comportamiento y su elevado rendimiento y las gratificaciones de las experiencias de los equipos en la vida de todos. Mucha gente infravalora, olvida y, abiertamente, cuestiona la opción de equipo cuando se enfrenta con sus propios retos de rendimiento. No podemos explicar de forma completa esta resistencia; probablemente, existen tantas razones y emociones como personas. Lo que es más, no sugerimos que esta resistencia sea "buena" o "mala". Pensamos, no obstante, que es poderosa, porque tiene su base en valores profundamente enraizados en el individualismo, que ni se pueden ni se deben obviar enteramente.

Existen tres razones primarias para explicar la resistencia de la gente a los equipos: una falta de convicción de que el equipo o los equipos pueden trabajar mejor que otras alternativas; los estilos, capacidades y preferencias personales que convierten a los equipos en incómodos y arriesgados; y la débil ética de rendimiento organizativo que inhibe las condiciones en las que los equipos florecen.

1. Falta de convicción. Algunas personas no piensan que los equipos, excepto en circunstancias poco usuales o imprevisibles, realmente rinden mejor que las personas individualmente. Algunos creen que los equipos causan más problemas que ventajas, porque sus miembros pierden tiempo en reuniones y discusiones improductivas y, realmente, generan más quejas que resultados constructivos. Otros piensan que los equipos son útiles, probablemente desde el punto de vista de las relaciones humanas, pero que constituyen una limitación cuando se trata del trabajo, la productividad y las acciones decisivas. Incluso, otros creen que los conceptos del trabajo en equipo y de la delegación, aplicados ampliamente a una organización, eliminan la necesidad de preocuparse del rendimiento de pequeños grupos de gente.

Por otro lado, la mayor parte de la gente comparte gran cantidad de sentido común sobre los equipos, pero fracasan en su aplicación rigurosa. La gente sabe, por ejemplo, que los equipos raramente trabajan sin objetivos comunes; sin embargo, demasiados equipos aceptan objetivos que ni son exigentes, ni precisos, ni realistas, ni se mantienen *en común.* Por otro lado, la misma popularidad de la palabra "equipo" genera imprecisión. Raramente se utiliza la palabra "equipo" con precisión en el contexto que se pretende usar. Como resultado, mucha gente no tiene claro lo que realmente significa un equipo verdadero. Un equipo no es sólo un grupo cualquiera que trabaja conjuntamente. Los comités, consejos y grupos de trabajo no son necesariamente equipos. Los grupos no se convierten en equipos simplemente porque alguien los etiqueta como equipos. El conjunto de los trabajadores de una organización grande y compleja nunca es un equipo. Organizaciones enteras pueden creer y practicar el trabajo en equipo, pero éste y el equipo difieren.

La mayoría de los ejecutivos abogan abiertamente por el trabajo en equipo, y deben hacerlo así. El trabajo en equipo representa un conjunto de valores que impulsa comportamientos tales como escuchar y responder constructivamente a puntos de vista expresados por otros, proporcionándoles el beneficio de la duda, dando apoyo a aquellos que lo necesitan y reconociendo los intereses y los logros de otros. Al practicarlos, estos valores nos ayudan a todos a comunicarnos y a trabajar más efectivamente unos con otros y, en consecuencia, son comportamientos buenos y valiosos. Obviamente, los valores del trabajo en equipo ayudan a rendir a los equipos. También promueven nuestro rendimiento como individuos y el rendimiento de toda la organización. En otras palabras, los valores del trabajo en equipo —por sí mismos— no son exclusivos de

los equipos, ni siquiera son suficientes para asegurar el rendimiento del equipo.

Los equipos son unidades discretas de rendimiento, no un conjunto positivo de valores. Constituyen una unidad de rendimiento que difiere de las personas aisladas o de la organización entera. Un equipo es un pequeño grupo de gente (típicamente menos de veinte personas) con habilidades complementarias, comprometido con un propósito común y con un conjunto específico de objetivos de rendimiento. Sus miembros se comprometen a trabajar unos con otros para alcanzar el propósito del equipo, y se consideran, total y conjuntamente, responsables de los resultados del equipo. El trabajo en equipo les empuja y les ayuda al éxito; pero el trabajo en equipo, solo, nunca hace un equipo. Consecuentemente, cuando la alta dirección llama a la organización entera "equipo", realmente está promoviendo valores de trabajo en equipo. A pesar de la buena intención, estas ambigüedades pueden causar confusión improductiva. Lo que es más, aquellos que describen los equipos como vehículos para conseguir, primariamente, que la gente se sienta bien o se lleve mejor, no sólo confunden trabajo en equipo con equipos, sino que pierden, también, la característica más fundamental que distingue a los equipos verdaderos de los grupos de trabajo.

Los equipos prosperan con los retos de rendimiento; fracasan sin ellos. No pueden existir mucho tiempo sin un propósito conducido por el rendimiento, tanto para nutrirse como para justificar su existencia continuada. Los grupos que se establecen con el propósito de convertirse en equipos, mejorar el trabajo, la comunicación, la eficacia organizativa, o incluso, la excelencia, raramente llegan a ser equipos verdaderos, como lo demuestran los malos sentimientos generados en muchas empresas después de experimentar con círculos de calidad. Mientras que la calidad representa una aspiración admirable, los círculos de calidad, frecuentemente, fracasan al conectar objetivos de rendimiento alcanzables y específicos con el esfuerzo de colaboración de los que participan en el círculo.

Sospechamos que ignorar el rendimiento explica mucho sobre los fracasos aparentes del equipo. Peter Drucker, por ejemplo, ha citado las dificultades que experimentaron, entre otros, General Motors, Procter & Gamble y Xerox al intentar sobrepasarse en sus esfuerzos de "construcción de equipos". Sin duda, los esfuerzos en equipo, a veces, fracasan. Pero la razón más frecuente de estos fracasos radica en no adherirse a la disciplina que permite el éxito de los equipos. En otras palabras, el pensamiento y la práctica poco claros explican más sobre estas decepciones

que si los equipos son unidades apropiadas de rendimiento para conseguir algo. Independientemente de la causa, sin embargo, estas experiencias personales en grupos etiquetados como equipos debilitan aún más la convicción de la gente sobre los equipos. Muchos de nosotros, que hemos observado, participado o atendido las mejores intenciones en ejercicios de construcción de equipo, nos olvidamos rápidamente y crecemos en cinismo, precaución o, incluso, hostilidad frente a los equipos.

2. Incomodidad personal y riesgo. Mucha gente tiene miedo o no le gusta trabajar en equipo. Muchos son verdaderos solitarios que contribuyen más cuando se les deja trabajar tranquilamente por sí mismos. En esta categoría se sitúan algunos científicos investigadores, profesores de universidad y consultores especializados. Sin embargo, la causa fundamental de esta incomodidad, para la mayor parte de ellos, reside en que encuentran el enfoque de equipo demasiado lento, incierto o arriesgado.

Un comentario recurrente es: "mi trabajo ya es suficientemente duro sin tener la preocupación de reunirme y tener relaciones con un conjunto de personas a las que no conozco, y no estoy seguro de que esto me guste. Simplemente, no tengo esa clase de tiempo para invertir." Desde este punto de vista, los equipos representan una arriesgada carga extra que puede ralentizar los logros y el progreso individual. Algunas personas se encuentran incómodas al hablar, participar o sobresalir, en todo caso, en los escenarios de grupo. Algunos tienen miedo de tomar compromisos que podrían no ser capaces de cumplir. Y a mucha gente no le gusta la idea de tener que depender de otros, tener que escuchar y estar de acuerdo con puntos de vista contrarios o tener que sufrir las consecuencias de los errores de los demás. Estas preocupaciones afectan, particularmente, a los directores que encuentran difícil ser parte de un equipo cuando ellos no son los líderes.

Pocas personas niegan el beneficio de los valores del trabajo en equipo o el impacto de rendimiento potencialmente útil de los equipos. Pero, en su fuero interno, la mayor parte tiene valores que favorecen la responsabilidad y el rendimiento individual por encima de cualquier forma de grupo, sea un equipo u otra cosa. Los padres, profesores, sacerdotes y otras personas mayores, nos recalcan desde nuestros primeros días, la responsabilidad individual como lo más excelso. Crecemos bajo un régimen que mide (notas académicas), premia (incentivos) y penaliza (llamadas de atención del director del colegio) el rendimiento individual, no el colectivo. Cuando pretendemos "que algo se haga", nuestro primer pensamiento es responsabilizar a una persona.

No puede, entonces, sorprendernos que se generen fuertes ansiedades entre individuos enfrentados a un equipo. No es que los equipos y el trabajo en equipo estén ausentes de nuestra cultura. Desde Los *tres mosqueteros, hasta Los doce del patíbulo y Star Trek,* hemos leído, escuchado y observado historias de equipos famosos que alcanzaban lo improbable. La mayor parte de los deportes que seguimos son deportes de equipo. Nuestros padres y profesores nos han instruido y han esperado de nosotros que practiquemos valores de equipo. Pero, para casi todos nosotros, estas nociones admirables, aunque sean potencialmente motivadoras, permanecen para siempre en segundo lugar con respecto a nuestras responsabilidades como individuos. La regla sigue siendo responsabilidad individual y autopreservación; la excepción es la responsabilidad compartida y la confianza en otros. Consecuentemente, es obligada la resistencia a confiar el destino de cada uno al rendimiento de un equipo.

3. Débil ética de rendimiento organizativo. La resistencia a comprometer su propio destino con un equipo satura a la mayor parte de las organizaciones con una ética de rendimiento débil. A tales empresas les faltan fuertes propósitos que satisfagan, racional y emocionalmente, a sus empleados. Sus líderes fracasan en dejar claros y con significado los requisitos de rendimiento que se proponen para su organización y, lo que es más importante, para ellos mismos. Para la organización en conjunto, este comportamiento manifiesta más preocupación por las políticas internas o por las relaciones públicas externas, que por un compromiso con un conjunto claro de objetivos que equilibre las expectativas de clientes, accionistas y empleados. En el peor de los casos, estos entornos debilitan la confianza mutua y la apertura de las que dependen los equipos. Existe una expectativa implícita de que cualquier decisión importante debe ser tomada en la cumbre o, como mínimo, debe aprobarse por un número suficiente de niveles de dirección, de forma que el que va a implantarla se encuentre bien cubierto. La política desplaza al rendimiento como centro diario; inevitablemente, desempeña su papel en la inseguridad individual que, a su vez, erosiona adicionalmente la convicción y el coraje de invertir en un enfoque de equipo. Las experiencias de malos equipos se convierten en profecías autosatisfechas.

A medida que los equipos adquieren mayor importancia, será necesario modificar el fuerte énfasis natural que se pone en la responsabilidad individual. Sin embargo, reemplazar las estructuras y los enfoques de dirección centrados en las personas individuales con diseños orienta-

dos al equipo contribuirá poco o, incluso, perjudicará, a menos que la organización tenga una ética robusta de rendimiento. Si lo hace, cambiar el énfasis de la organización desde el individuo hacia el equipo puede enriquecer tanto el número como el rendimiento de los equipos, particularmente si la dirección está disciplinada para tratar adecuadamente las situaciones de equipo. Sin embargo, todas las políticas de promoción de equipos fracasarán si los equipos no están convencidos de que el rendimiento realmente tiene importancia. Algunos equipos, naturalmente, siempre emergerán por encima de toda expectativa razonable. Teniendo en cuenta la importancia de la relación entre equipos y rendimiento, las empresas con débil ética de rendimiento siempre generarán resistencia a los equipos por sí mismas.

CONCLUSIÓN

Los equipos no son la solución a las necesidades actuales y futuras de todos. No resolverán todos los problemas, no mejorarán todos los resultados de los grupos de trabajo ni ayudarán a la alta dirección a resolver todos los retos de rendimiento. Lo que es más, cuando se aplican de manera errónea, pueden representar, a la vez, una pérdida y una ruptura. Sin embargo, los equipos, usualmente, mejoran el rendimiento de otros grupos e individuos. Representan una de las mejores formas de apoyar los amplios cambios necesarios para la organización de alto rendimiento. Los ejecutivos que realmente creen que las características basadas en el comportamiento, tales como la calidad, la innovación, la eficacia del coste y el servicio a los clientes ayudarán a construir una ventaja competitiva sostenida y proporcionarán alta prioridad al desarrollo del rendimiento del equipo.

Sin embargo, para triunfar, ellos y otros deben prestar gran atención a por qué la mayor parte de la gente se aproxima al equipo con precaución. En gran parte, esta resistencia procede de experiencias erróneas y de convicciones sobre la responsabilidad individual y los riesgos que entraña confiar en otras personas. Los equipos, por ejemplo, requieren, ciertamente, una mezcla de responsabilidades individuales y mutuas. También necesitan gran cantidad de tiempo juntos; realmente, es una locura pensar que los equipos puedan rendir sin invertir tiempo para dar forma y ponerse de acuerdo en un propósito común, un conjunto de objetivos y un enfoque de trabajo. Lo que es más, pocos grupos se convierten en equipos verdaderos sin afrontar los riesgos necesarios para superar las limitaciones impuestas por los individuos, las funciones y las

fronteras jerárquicas. Los miembros del equipo dependen unos de otros en el seguimiento del rendimiento común.

Por consiguiente, no es de extrañar que a muchos de nosotros nos cueste confiar en la resolución de problemas críticos de equipo. Nos equivocaremos si creemos que las buenas aspiraciones de "trabajar mejor como un equipo" son suficientes para disolver la resistencia a los equipos. Construir el rendimiento de equipos a lo largo y a lo ancho de la organización que necesita rendir más, insistimos, es obligatorio. Pero, conseguirlo representa un reto mucho más serio de lo que a ninguno de nosotros nos gustaría admitir.

Afortunadamente, existe una disciplina sobre equipos que, si se sigue rigurosamente, puede transformar la resistencia al rendimiento del equipo. Es más, mientras que algunos de los elementos de esta disciplina son contrarios a lo que podría pensarse intuitivamente, y tiene que aprenderse, por ejemplo, que "convertirse en equipo" no es el objetivo primario, la mayor parte se construye con ideas de sentido común, como la importancia de establecer metas y la responsabilidad mutua. Adicionalmente, esta disciplina es aplicable tanto a los equipos que gestionan como a los que recomiendan y a los que hacen o producen cosas. Lo que funciona en la línea frontal también da resultados a nivel de la alta dirección.

Desgraciadamente, como en todas las disciplinas, el precio del éxito es la estricta adherencia y la práctica. Muy poca gente pierde peso, deja de fumar o aprende a tocar el piano o a jugar al golf sin una práctica continua y una disciplina. Muy pocos grupos pequeños de gente se convierten en equipos sin disciplina. La extracción del rendimiento del equipo constituye un reto. Los hábitos permanentes durante mucho tiempo sobre el individualismo, las extrañas confusiones sobre equipos y trabajo en equipo y, aparentemente, las experiencias adversas reducen las posibilidades que ofrecen los equipos en el mismo momento en que el rendimiento ha pasado a ser tan crítico. Los grupos no se convierten en equipos solamente porque se lo digamos; lanzar cientos de equipos no producirá, necesariamente, equipos verdaderos en los lugares idóneos; construir equipos en la cumbre sigue situándose entre las pruebas más difíciles. Permanece el hecho de que los equipos potenciales, en la mayor parte de las organizaciones, usualmente, pueden rendir mucho más de lo que consiguen. Creemos que este potencial inexplotado literalmente está pidiendo atención renovada, en especial desde arriba. También creemos que la clave de tal rendimiento se encuentra en reconocer la sabiduría del equipo, tener el coraje de probar y, luego, aplicar la disciplina para aprender de la experiencia.

2

Ejemplo de un equipo: una historia de rendimiento

El equipo es la unidad básica de rendimiento para la mayor parte de las organizaciones. Une las habilidades, experiencias y reflexiones de varias personas. Constituye el complemento natural a la iniciativa y a los logros individuales, porque engendra elevados niveles de compromiso con fines comunes. De una forma creciente, encontramos a la dirección buscando equipos a través de la organización para fortalecer capacidades de rendimiento.

No obstante, "equipo" es un término que produce imágenes muy diferentes entre las personas. La mayor parte de nosotros tenemos en la mente un equipo que es una reflexión de nuestras experiencias personales, buenas y malas. Algunos de nosotros nos representamos un grupo de trabajo especial, otros pueden pensar en una escuadrilla de ataque militar, mientras que muchos se centrarán en su analogía deportiva favorita; desgraciadamente, estos ejemplos raramente proporcionan una imagen coherente y clara sobre lo que es un equipo verdadero. Tampoco reflejan un reconocimiento disciplinado sobre por qué algunos equipos sobrepasan en rendimiento a otros en circunstancias similares. En este libro nos basaremos en una variedad de experiencias de equipos reales y de grupos para demostrar cómo una visión más coherente y disciplinada de los equipos puede conducir a elevados niveles de rendimiento.

Son memorables las experiencias de equipos de éxito, tanto por lo que consiguen como por lo que todos los miembros aprenden en el proceso. Lo que es más, no se encuentran dos experiencias iguales. Todas

tienen su propia y única mezcla de gente, productos y resultados. No todos enfocan el reto de rendimiento de la misma manera, ni producen el mismo resultado. Sin embargo, todos los equipos que rinden tienen mucho en común. El reconocimiento y la aplicación de estos aspectos comunes en distintos entornos de equipo constituyen la oportunidad primaria de aprendizaje en este libro.

Este capítulo presenta una historia única y memorable de un equipo que alcanzó inesperados niveles de rendimiento, en gran parte por la aplicación disciplinada de los principios básicos de equipo que la mayor parte de nosotros aceptamos de antemano. Creemos que ayuda a establecer el tono para comprender los elementos del rendimiento de equipo que son comunes a clases diferentes de equipos, y a ilustrar los resultados excepcionales que los equipos pueden obtener. A medida que lean la historia, serán capaces de reconocer, sin duda, muchos de los elementos que contribuyeron al éxito de este equipo; otros elementos pueden ser menos obvios. Mientras que los aspectos específicos de este ejemplo son únicos, los puntos comunes que subraya sobre el rendimiento de equipos serán recurrentes en el libro. Quizás, la pregunta más intrigante que esta historia plantea es: ¿por qué son las condiciones de rendimiento de equipo más fáciles de reconocer que de crear?

EL EQUIPO INTERMODO DE BURLINGTON NORTHERN

La desregulación de los ferrocarriles en 1981 proporcionó la oportunidad de crecimiento a empresas ferroviarias ya establecidas como Burlington Northern, construyendo un nuevo negocio de transporte intermodo. "Intermodo" significa combinar distintos modos de transporte —en este caso, camiones y trenes— a fin de acelerar las entregas y minimizar los costes de fletes complejos que no se gestionan eficientemente de ninguna otra manera. Era un concepto distinto de negocio que no encajaba idealmente en la forma tradicional de operar de los ferrocarriles.

Antecedentes

El término *piggybacking* resume la ahora familiar imagen de caravanas de camiones o contenedores cruzando el país sobre vagones planos especiales de ferrocarril. El concepto permite un contrato de flete único para cubrir, por ejemplo, mercancías transportadas por camión desde

Hartford, Connecticut, a la ciudad de Nueva York, después, por tren, a San Francisco y, finalmente, por camión, a su destino final en Watsonville, California.

Antes de la desregulación, *piggybacking* era un procedimiento extraño y raramente ofrecido. Los trenes eran, en su mayoría, coches que se movían por máquinas potentes e ingenieros profesionales a través de redes logísticas complejas. Los empleados de los ferrocarriles eran ingenieros, gente de logística y mecánicos cuya larga historia y tradiciones habían creado formas de operar muy enraizadas. Estaban limitados por sus redes ferroviarias. Si los clientes necesitaban camiones para completar el transporte, realizaban contratos separados. Ed Jordán, presidente fundador de Conrail, mantiene que, antes de la desregulación, los organigramas de los ferrocarriles principales no habían cambiado durante cerca de cien años. Lo mismo ocurría con los aspectos de servicio para sus clientes.

En la víspera de la desregulación, en marzo de 1981, el jefe de marketing de Burlington Northern pidió a Bill Greenwood, director de operaciones, hacerse cargo del negocio intermodo de reciente creación dentro de marketing. Greenwood aceptó, porque pensaba que la desregulación ofrecía una oportunidad para transformar intermodo desde el anonimato hasta el éxito. Sabía que la desregulación significaba competencia; la competencia representaba un nuevo aliciente para los clientes, y tenía la sensación de que éstos pedirían productos, servicios y precios más innovadores, que respondieran mejor a sus necesidades. Greenwood pensaba que los cambios que se avecinaban provocarían un movimiento en el negocio desde el transporte en vagones de ferrocarril hacia el sistema más flexible y efectivo de contenedores y remolques que podía ofrecer intermodo. Creyó que Burlington Northern podía ser el líder intermodo, de forma que inmediatamente puso a trabajar un equipo para diseñarlo. Sin embargo, se equivocó en su estimación sobre la variedad y la dificultad de los obstáculos que encontraría en el camino.

El reto del rendimiento

En 1981, Burlington Northern tipificó intermodo, sistema desconocido en el entorno ferroviario. En el mejor de los casos, lo consideró un mal necesario, no una oportunidad real de negocio. En palabras de un observador, la estructura ferroviaria intermodo era lamentable. Burlington Northern tenía más de 160 rampas de conexión camión-tren distri-

buídas por todo el país, sin relación alguna con las necesidades de los clientes ni la eficacia operativa. Cada una de estas rampas recibía un tratamiento infantil por parte de los responsables operativos, muy orientados al sistema de vagones y contrarios a los camiones. Además, el equipo intermodo de Burlington estaba anticuado, pobremente mantenido y con una mala operación. La mayor parte del personal que tenía responsabilidades intermodo era gente de rendimiento dudoso al final de sus carreras. Los resultados intermodo de la empresa reflejaron estos esfuerzos, y en 1981, Burlington Northern se situó en la cola del sector.

Esta situación representaba un "reto de rendimiento" cuanto menos. Pero es exactamente esta clase de reto la que produce, precisamente, un esfuerzo de equipo verdadero. Esta clase de equipos son raramente designados, construidos, o incluso, reconocidos; simplemente surgen, porque son necesarios para realizar el trabajo. Así ocurrió con el Equipo Intermodo de Burlington Northern que, al terminar la década de 1980, había conseguido que la empresa se situara desde la cola al primer puesto del negocio intermodo en el sector, produciendo una cifra de ingresos de un billón de dólares.

Juntos, los siete hombres que, eventualmente, formaron este equipo, establecieron un propósito para sí mismos —crear un concepto totalmente nuevo de negocio dentro de los ferrocarriles— un concepto que no solamente transformara Burlington Northern, sino que, en cierta manera, modificara el sector ferroviario en sí mismo. Lo que es más, consiguieron esto a pesar de lo que percibían como hostilidad extrema dentro de muchas de las estructuras de poder de Burlington Northern. Los siete sabían que estaban desmontando el *establishment.* Sin embargo, también eran conscientes de que tenían por delante una oportunidad para innovar y redefinir cómo debía servir el ferrocarril a sus clientes. A lo largo del tiempo, todo esto inspiró un sentido profundo de misión o causa entre los miembros del equipo. Para ellos, no parecía existir obstáculos infranqueables. Al final, la profundidad de compromiso con su propósito y entre ellos, así como su nivel de logro, los convirtió en un equipo verdaderamente extraordinario.

El comienzo

El Equipo Intermodo trabajó realmente durante 1981 y 1982. Greenwood sabía que pocas personas, incluyendo su nuevo jefe, compartían su optimismo y su entusiasmo. También sabía que no podía construir intermodo por sí mismo. No solamente existía una escasez de

recursos, sino que, en una situación crítica para un líder potencial de equipo, era consciente de que no tenía todas las respuestas. Necesitaba ayuda y comenzó reclutando a Mark Cañe, un joven director financieramente astuto, para que viniera con él desde operaciones. Greenwood descubrió a otro entusiasta en Emmett Brady, que había trabajado en intermodo durante muchos años. Al contrario que muchos de sus colegas, Brady captó inmediatamente la visión de Greenwood y demostró su disponibilidad y energía para ayudar en todo lo posible. Casi accidentalmente, Greenwood consiguió a un tercer hombre, Ken Hoepner, desde el exterior. Momentos después de aceptar el trabajo, Greenwood recibió una llamada de Hoepner, un viejo amigo con experiencia tanto operativa como de planificación estratégica, que quería utilizar a Greenwood como referencia para un nuevo trabajo. Bill tenía otras ideas:

> "Le contaba yo a Bill el nuevo trabajo que quería", recuerda Hoepner,"cuando se produjo un gran silencio al otro extremo de la línea. Yo pensé, "caray, ha colgado", de forma que contesté, 'Bill, ¿estás ahí?'"
>
> "Bill dijo, 'sí, estoy aquí'. Entonces continuó. 'Escucha, olvídate de ese nuevo trabajo. Déjame que te cuente esta oportunidad de intermodo. Queremos hacer algo que nunca se ha logrado antes. No sé mucho sobre esto, tendremos que definirlo desde el primer día. Pero estamos construyendo un equipo y querría que te unieras.'"

Hoepner aceptó, porque detectó una rara oportunidad, así como la satisfacción de unirse a su viejo amigo. Recuerda que se incorporó al equipo con Greenwood, Brady y Cañe en el día de los locos, en abril de 1981. Los cuatro hombres dedicaron inmediatamente su atención a un número de prioridades. Se propusieron transformar su unidad de negocio desde un terreno de bajo rendimiento hacia un grupo de gente proactiva y con talento, tarea, precisamente, poco fácil. Además, buscaron metódicamente entrevistas externas e internas para contrarrestar la pobre imagen de intermodo. Finalmente, establecieron un grupo de trabajo con gente del resto de la empresa para estudiar la oportunidad intermodo y desarrollar una verdadera estrategia interfuncional que permitiera dimensionarla.

"Me asignaron la representación de la función de transporte en el grupo de trabajo", dice Dave Burns, quien se incorporó al equipo de Greenwood desde el grupo a comienzos de 1982. "Los chicos de intermodo tuvieron la feliz idea de que si lo que pensaban que iba a ocurrir

en el ferrocarril tenía que ver con mercancías que venían de los vagones y que pasaban a los remolques, sería mucho mejor conseguir que el resto de Burlington Northern lo dijera, en lugar de que la unidad de negocio intermodo sonara como profeta del destino."

Además de Burns, más de cuarenta personas de cada función y unidad de negocio del ferrocarril participaron en el grupo de trabajo, que duró la mayor parte de 1981. El grupo estuvo conforme y trabajó de acuerdo con la visión de Greenwood. Predijo, por ejemplo, que cerca de medio billón de dólares del negocio de transporte saldría de los vagones, una cantidad que excedía la décima parte de los ingresos totales de Burlington Northern en aquel momento.

El primer elemento de las tres estrategias del grupo de trabajo fue la consolidación de las 160 conexiones de rampa del ferrocarril en un solo sistema de 22 centros intermodo, que pudieran conectar las líneas de transporte de Burlington Northern con el intenso sistema de comunicación por camión entre estados. En segundo lugar, recomendaron reemplazar el anticuado sistema intermodo por un nuevo equipo. Finalmente, el grupo de trabajo trató con pinzas la esperanza de éxito en las habilidades y la disponibilidad del ferrocarril para desarrollar un conjunto completo de productos y precios que satisficieran las necesidades de los clientes.

Es importante resaltar que el grupo de trabajo no era un equipo. Por un lado, cuarenta personas era un grupo demasiado grande para funcionar como un verdadero equipo. No podía desarrollar el sentimiento de responsabilidad compartida que tienen los equipos para sus objetivos de rendimiento común. Esto no significa que el grupo realizara un trabajo pobre, muy al contrario. Inspirado por la dedicación del Equipo Intermodo, el grupo de trabajo proporcionó un excelente conjunto de recomendaciones.

Greenwood, Hoepner, Cañe y Brady estaban entusiasmados con el libro blanco del grupo de trabajo. Después de cerca de un año en intermodo, tenían un plan serio que satisfacía su creciente entusiasmo y ambiciones. Además, con Burns desde transporte y Bill Dewitt como representante en el grupo de trabajo de planificación corporativa, reclutaron dos verdaderos creyentes adicionales para unirse al equipo que, en la primavera de 1982, también incorporaba a Bill Berry, un director de operaciones de alto nivel.

Curiosamente, mientras que Greenwood había respaldado claramente a Cañe y a Hoepner al unirse al equipo, y tuvo que reclutar a otros miembros, cada uno de ellos se autoseleccionó como participante en el

equipo. Todos anticiparon un reto significativo con el que se querían enfrentar. Greenwood, a su vez, reconoció en cada uno de ellos el mismo entusiasmo que tenía sobre la consecución del proyecto. Como ocurre en la mayor parte de los equipos, la pertenencia era más una cuestión personal que de grupo. Cada uno de ellos, incluyendo a Greenwood, se ganaba su puesto en el equipo todos los días. Ninguno de ellos descansaba en su designación formal o en su título. Sus papeles estaban en función de sus habilidades básicas, relacionadas con las necesidades del equipo en cada momento.

La superación de obstáculos

Cada uno de los siete hombres del equipo reconoció que, lo que había sido indiferencia hacia intermodo por parte de la organización antes de 1981, se había convertido en hostilidad manifiesta en 1982. La agresividad y capacidad del equipo Intermodo retó a otros en Burlington Northern, recomendando el cambio de capital, clientes, transporte, gente y recursos desde los vagones hacia los coches. El equipo no mantuvo en secreto su deseo de construir una nueva clase de organización interfuncional que hiciera desaparecer las barreras tradicionales entre marketing, operaciones, contabilidad, sistemas de información, etc. Persiguieron activamente maneras de cooperar con los camioneros. Estas posibilidades agitaron a aquellos que se encontraban cómodos con el "negocio de siempre"; el equipo se convirtió en una amenaza real para el statu quo.

> "Existía esa terrible dicotomía entre el mundo exterior y el interior," dice Greenwood. "El mundo exterior sabía que perseguíamos algo. Dentro, sin embargo, existía una falta de entendimiento y una terrible resistencia. Incluso mi propio jefe nos perseguía y nos quitaba apoyo del resto de su organización de marketing para enterrarnos."

Además del jefe de Greenwood, muchas personas eran antagónicas a las personalidades independientes y a los sueños asertivos del Equipo Intermodo. Siempre que era posible, estos negativistas criticaban abiertamente a intermodo y obstaculizaban la consecución de recursos, información, gente y permisos. En ocasiones, la hostilidad provocaba el sabotaje. El equipo recuerda, por ejemplo, una ocasión en que un ejecutivo secuestró una solicitud de equipo para evitar que intermodo trabajara con un proveedor seleccionado para colaborar en la generación crítica

de un coche-transporte. Todo esto convertía al Equipo Intermodo en una unidad más unida y autosuficiente.

"Cada vez que entrábamos en el edificio", recuerda Ken Hoepner, "mirábamos alrededor y veíamos francotiradores apuntándonos. Para nosotros no significaba más que una cosa: 'chicos, ¡estamos juntos en esto!'."

Diseño del método de trabajo

La unión caracterizó el enfoque del equipo, comenzando por la gran cantidad de tiempo que empleaban juntos. Se reunían todas las mañanas —como equipo— de las ocho a las ocho y veinte. Estaban en comunicación constantemente a lo largo de la jornada laboral, que para ellos estaba más cerca de las dieciocho horas que de las ocho normales. Incluso, hoy mismo, todos los miembros del equipo recuerdan quiénes de entre ellos se acostaban tarde o se levantaban temprano para continuar las conversaciones telefónicas que mantenían sin parar. Durante el primer año, por ejemplo, Greenwood y Hoepner, que son dos aves nocturnas, hablaron todos los días entre las once y las doce de la noche. Cuando se presentaba un problema que no podían resolver durante sus reuniones de mañana, u otras interacciones parecidas, el equipo completo se reunía los domingos por la tarde en la casa de Greenwood. Se pedían mutuamente franqueza y objetividad.

> "Si traías una idea a este equipo", resumía Dewitt, "conseguías un test completo de cada uno de los problemas relevantes. Todo el mundo conocía el mercado, las operaciones, el equipo, etc. No se perdía el tiempo en este grupo. Era parte de la razón por la que teníamos tanta confianza los unos en los otros. Sabías que si existía algún fallo en tu lógica o aplicación, los otros dirían: 'Espera un minuto. Vuelve otra vez.'
>
> Greenwood está de acuerdo: "Existía siempre gran cantidad de desacuerdos, ideas diferentes, áreas con distinto énfasis. Pero se mantenía, en todo momento, el respeto por uno mismo y por los demás."

Sin embargo, como ocurre en todos los equipos verdaderamente efectivos, estos siete hombres explotaron su franqueza y respeto mutuos sin perder nunca de vista su reto de rendimiento común. Todas las actividades apuntaban en la misma dirección: ¿Cuánto costará construir un negocio intermodo en Burlington Northern? ¿Qué tenía que hacer cada

uno de ellos, solos y juntos —aquel día, aquella semana, aquel mes— para lograrlo?

"En mi cabeza", dice Dave Burns, "la palabra clave de este equipo era 'compartido.' Compartíamos todo. Existía una total apertura entre nosotros. Y lo más grande que compartíamos era un objetivo y una estrategia que habíamos establecido juntos. Ese era nuestro "benchmark" de cada día. ¿Estábamos haciendo cosas que apoyaban nuestro plan?"

Acontecimientos estimulantes

La concentración del equipo en una sola vía, la dedicación y la ética de trabajo infectaron toda la unidad de negocio intermodo, que había crecido hasta cuarenta y cinco personas al final de la primera mitad de 1982. Esa primavera y verano, todos contribuyeron a la propuesta del último test sobre el interés de Burlington Northern en intermodo: ¿aprobaría el ferrocarril los cambios necesarios en capital y gastos operativos para dar el primer paso real hacia la implantación de la estrategia recomendada por el grupo de trabajo?

El resultado de la propuesta presentaba grandes dudas. En primer lugar, la resistencia de la organización a intermodo la ponían los más altos niveles del ferrocarril. En segundo término, la solicitud del equipo de más capital para cerrar las 160 rampas y abrir los nuevos nudos impactaba con el recurso más crítico de la empresa. Finalmente, en un movimiento que chocaba a todo el mundo en el ferrocarril, el equipo quería reclutar camioneros que operaran en cada uno de los núcleos, a un nivel lo suficientemente elevado como para que les permitiera obtener bonos.

"La gente tenía su mente todavía en la regulación", dice Bill Dewitt, "en la que los camioneros son el peor enemigo en que se puede pensar. Y venimos nosotros a proponer que los camioneros lleven las operaciones justo en el corazón del ferrocarril!"

Todos en el equipo recordamos vivamente el día en que la propuesta llegó al presidente del consejo y al ejecutivo. La unidad total intermodo había trabajado durante meses en la propuesta y tenía gran anticipación. Greenwood era el presentador y, a pesar de la magnitud de su petición y la bien conocida resistencia hacia ella, el equipo tenía gran confianza en la habilidad de Bill.

La reunión se programó a primera hora de la tarde. Al comienzo, todos en Intermodo se fueron a sus trabajos lo mejor que pudieron. Pero no existía duda alguna sobre el nivel de ansiedad que existía en su modesto centro del edificio central de Fort Worth. A medida que avanzaba la tarde, la gente comenzó a moverse entre las oficinas, agrupándose alrededor de las máquinas de café, especulando y preocupándose más y más. Cualquier parecido con el trabajo normal era pura coincidencia. Al final de la tarde, la gente comenzaba a preguntarse: "¿qué podrá provocar que tarden tanto tiempo?"

La reunión en sí misma fue, incluso, peor de lo que esperaba Greenwood. En lugar de una hora, duró cuatro. Uno de los ejecutivos senior se opuso claramente desde el principio, y ni los hechos ni las emociones provocaban ningún cambio en él. Afortunadamente, el otro directivo que había tenido alguna experiencia de trabajo en intermodo apoyaba nerviosamente la propuesta. Pero no quería tomar ningún gran riesgo.

Durante horas discutieron, arriba y abajo, las ventajas y los riesgos de la propuesta, mientras Greenwood refutaba lo mejor que podía las objeciones, apaciguaba los miedos, capitalizaba viejos favores y prometía cualquier cosa para obtener vía Ubre. Sus mejores esfuerzos fracasaron.

> "Al final", dice Greenwood, "los dos directivos dijeron que no aprobarían la propuesta hasta que Intermodo demostrara que podía conseguir lo que decía. Querían que pilotáramos el concepto de nudo. Y seleccionaron las dos peores plazas posibles para realizar la experiencia piloto."
>
> "Uno de ellos no creía que podríamos mantener todo nuestro negocio actual cerrando las rampas y construyendo los nuevos nudos. De forma que seleccionó Midway, en Minnesota, lo que suponía cerrar el mayor número de instalaciones. El otro directivo no creía que pudiéramos construir el nuevo negocio tal y como habíamos proyectado. Por ello, eligió Portland, donde nos enfrentábamos con la competencia ferroviaria más importante."
>
> "Era una prueba", cree Greenwood, "para vernos fracasar."

Cuando terminó la reunión, Greenwood estaba exhausto y deprimido. No era lo que había esperado, ni tampoco lo que el resto del equipo o la unidad de negocio suponía que iba a ocurrir. A pesar de ello, sabía que era mejor que nada.

Al regresar Bill aquella noche, el ansioso grupo se instaló apretado en el único espacio en el que cabían todos. Lo que anticipaban sus caras hizo a Bill todavía más difícil explicar las novedades. "No es lo que es-

perábamos," dijo, "pero tenemos la autorización para probar en dos nudos. Creo que tendríamos que intentarlo."

En cierto modo, Bill había estimado muy bajo el espíritu de su grupo. Verdaderamente, estaban decepcionados, y existió un silencio momentáneo. Todos reconocieron instantáneamente las dificultades que suponían en relación con los dos nudos seleccionados. Además, del número de rampas que debían cerrarse en Midway, Minnesota, y la competencia en Portland, Oregon, el programa requería abrir los nudos durante el invierno de 1982-1983, cuando la construcción estaría afectada por el clima frío, y el negocio se reduciría debido a la fuerte recesión existente en el país. Un grupo menos comprometido y autosuficiente habría abandonado el proyecto con decepción, frustración o sentimiento de fracaso. Pero esto no ocurría en el equipo Intermodo. Tenían luz verde; no la que esperaban, pero sí una autorización. Entonces, pocos segundos después del anuncio de Bill, la habitación empezó a resonar con manifestaciones de apoyo, resolución, excitación y determinación.

> "Teníamos todos gran cantidad de energía acumulada", señala Bill Dewitt. "Yo no había participado nunca en un proyecto en el que se hubieran pensado tan detalladamente todas las posibles cuestiones necesarias para conseguir el resultado. Sabíamos de antemano cómo íbamos a solucionar los cierres de las rampas, desde dónde teníamos que traer el nuevo equipo y cómo íbamos a operar con él. Para nosotros, la autorización era la vía libre para, hacer algo."

El equipo se apretó el cinturón y trabajó, virtualmente, de manera continua, para tener listo el nudo de Midway en octubre de 1982 y el de Portland en noviembre. ¡Que hablen de mala planificación! El invierno fue, incluso, más frío de lo que era habitual, el país estaba en recesión y el negocio de carga decreció después de Navidades, como siempre ocurre. Pero, para equipos como Intermodo, este tipo de cosas constituyen un estímulo. Los dos nuevos nudos de Burlington Northern excedieron todas las previsiones que se habían establecido y, con este éxito, el Equipo Intermodo alcanzó la maduración total, convirtiéndose en un equipo extraordinario.

Compromiso y diversión

Todos los equipos verdaderos comparten un compromiso frente a un propósito común. Pero sólo los miembros excepcionales, como los que

componían Intermodo, llegan a estar dedicados profundamente unos a otros. Los siete hombres desarrollaron una preocupación y compromiso entre ellos tan profunda como la dedicación a la visión que estaban tratando de alcanzar. Miraban por la satisfacción de los demás, se apoyaban cuando era preciso y de la forma que fuera necesario y trabajaban constantemente unos con otros para conseguir lo que se proponían. Por si fuera poco, lo pasaban bien unos con otros. Greenwood habla en nombre del equipo cuando dice: "Existían cosas que había que hacer con el resto de la empresa que no eran divertidas. Pero siempre existía diversión en el seno del equipo. Podías bajar realmente la guardia. Siempre nos encontrábamos bien entre nosotros".

La combinación de compromiso entre nosotros y hacia la causa común proporcionó al equipo un significado poderoso. Bill Berry dice: "Éramos realmente fanáticos en nuestro sentimiento sobre lo que tratábamos de conseguir. Esto no solamente representaba un impacto sobre nosotros mismos, sino, también, sobre la empresa. Ciertamente creíamos que podíamos contribuir a provocar una gran diferencia".

Capacidad y confianza

El equipo se caracterizaba por una variedad de puntos fuertes. Cada uno de sus miembros traía consigo una reputación de renegado dentro del ferrocarril; todos creían sinceramente en Greenwood. Curiosamente, ninguno tenía experiencia de marketing, mientras que todos tenían experiencia operativa. Greenwood nunca había insistido en un buen palmares de ventas; instintivamente, seleccionó gente con potencial para desarrollar las habilidades necesarias para alcanzar el reto de rendimiento del equipo, y no se equivocó.

> "Llegábamos a un grupo de marketing", dice Mark Cañe, "sin que ninguno de nosotros hubiéramos estado previamente en marketing. Creo que esto jugó a nuestro favor, porque fuimos capaces de aportar nuevas perspectivas, ya que no teníamos prejuicios. Lo que es más, estaba claro para todos nosotros que debíamos reestructurar la forma en la que se operaba el negocio para poderlo comercializar."

Cada miembro del equipo asumió papeles individuales. Dewitt se convirtió en el mejor hombre de marketing, Burns, Brady y Berry se centraron en operaciones, y Cañe y Hoepner en estrategia, finanzas y planificación. Sin embargo, teniendo en cuenta sus antecedentes comu-

nes en operaciones y reciente introducción en marketing, el equipo también desarrolló habilidades intercambiables en estas disciplinas críticas, lo que reforzó su confianza mutua y capacidad, y les proporcionó una mayor flexibilidad que la que hubieran tenido en otro caso.

El liderazgo también se compartió entre los miembros del equipo. Greenwood explica su propio papel como aquel que estimulaba un entorno creativo dentro del equipo, mientras que se centraba, principalmente, en la venta de Intermodo al resto de la empresa y a sus clientes. Mucho liderazgo intelectual del equipo provenía de Dewitt, Cañe y Hoepner. Burns emergió como el líder social crítico que proporcionaba constante refuerzo *y feedback* positivo.

"Nunca trabajé para Bill Greenwood", comenta Hoepner. "Trabajé con Bill Greenwood."

Rendimiento y premio

Después del éxito de los nudos piloto, nada paró a este potente equipo. Cuando finanzas rechazó asignarles un modelo existente de coste con el que construir una estructura de precios, el equipo lo "pidió prestado". Cuando no pudieron conseguir mucha de la información que necesitaban, o apoyo de ordenador para desarrollar una cuenta de pérdidas y ganancias de Intermodo, el equipo violó la política de empresa y consiguió sus propios ordenadores personales. Cuando necesitaban equipos de comunicaciones para mantenerse en contacto unos con otros y con la creciente red de nudos, evitaron al departamento de comunicaciones y se compraron un sistema de correo verbal *(voicemail).* El equipo jugó limpio, pero con sus propias reglas. Y la regla número uno era: "todo lo que haya que hacer para alcanzar el rendimiento."

Burlington Northern tenía una gran práctica en mantener bajo su perfil en la prensa; Intermodo se anunció profusamente, de una manera consciente, a fin de atraer a los camioneros; y comportándose como herejes para el resto de la compañía, excluían los trenes de sus campañas publicitarias. Todos en la industria pintaban sus coches de blanco; Intermodo pintó los suyos de verde. Eran los primeros en probar cualquier novedad en equipo, incluyendo una vez en que encargaron remolques que no habían sido aprobados todavía por la Comisión de Autopistas entre Estados.

Dave Burns resume todas estas actividades en una sola frase que, entre las múltiples existentes, tenía un significado especial para el equi-

po, y que la describía como el "principio jesuítico" de la dirección: "Es mucho más fácil pedir perdón que permiso."

Sin embargo, teniendo en cuenta el rendimiento del equipo, raramente tenían que pedir perdón. En el plazo de dieciocho meses, Burlington Northern llegó a ser el número uno en Intermodo entre los ferrocarriles, y, a partir de ahí, empezó a medirse frente al transporte por camión. Batieron un récord tras otro, pasando de 5.000 remolques por semana a 7.000 y a 12.000, sin incrementar el número de remolques. "Excedimos con mucho lo que esta red podía producir normalmente", exclama Greenwood. "Los números podrían haber hecho explotar nuestras cabezas."

La gente piensa que los miembros de este equipo están tremendamente orgullosos de lo que han construido. El rendimiento de Burlington Northern excedió, incluso, las expectativas más optimistas del equipo. Los participantes en el Equipo Intermodo pasaron a ocupar posiciones importantes dentro del ferrocarril que tanto luchó contra ellos durante mucho tiempo. Bill Greenwood pasó a ser el oficial jefe de operaciones; Mark Cañe se ocupó de una división de equipo con más de cuatro billones de dólares de presupuesto y Bill Dewitt fue nombrado vicepresidente de marketing de automoción.

Sin embargo, hablando con cada uno de ellos, la mayor recompensa parece haber sido el equipo en sí mismo. Haciéndose eco de los sentimientos expresados por los demás, Ken Hoepner dijo con gran emoción: "la mayor parte de la gente no tiene la oportunidad de trabajar nunca en un equipo como éste. Nunca he estado en uno así antes ni lo he probado otra vez desde entonces. Pero, de verdad, querría volver a repetirlo."

CONCLUSIÓN

Muchos aspectos de equipo en la historia del Intermodo de Burlington Northern se identifican rápidamente. Su dedicación a un propósito común y a un reto de rendimiento, su sentido de mutua responsabilidad, el respeto mutuo y la franqueza en sus relaciones e, incluso, el afecto que desarrollaron entre ellos, son cuestiones que todos nosotros hemos observado y experimentado con equipos. Nuestro sentido común nos dice que cuando se producen estas condiciones es mucho más probable que se forme un equipo verdadero con la clase de rendimiento que puede conseguir.

Otros elementos importantes del Equipo Intermodo son, quizás, menos obvios. Oímos primero hablar de este equipo, por ejemplo, en una conversación con Greenwood que nada tenía que ver con el tema. Como ocurre con muchos ejecutivos senior, tenía una tendencia a pensar sobre los equipos de una manera parcial como proyectos especiales o grupos de trabajo. Pero, cuando empezamos a describir las características de equipos verdaderos, el Equipo Intermodo saltó inmediatamente a su mente, a la misma vez que se produjo una gran mueca en su cara. Ni Greenwood ni ninguno de los otros se establecieron para convertirse en un equipo; y ninguno de ellos, realmente, pensaba sobre sí mismo en términos de equipo.

Su esfuerzo de equipo no era un "valor añadido" o "extra" en el sentido del tiempo y la atención dedicados desde las responsabilidades individuales. El enfoque de equipo que realmente siguieron era, simplemente, la forma en la que realizaban su trabajo. La ética de trabajo en equipo, ciertamente, requería gran esfuerzo por parte de todos los miembros, pero al servicio de su reto de rendimiento, no divergiendo de él. Mucha gente, desde ejecutivos hasta supervisores, no entienden esta distinción. Suponen, frecuentemente, que los esfuerzos de equipo generarán costes excesivos, recursos adicionales y responsabilidades poco claras. Desgraciadamente, estos supuestos les impiden explotar el potencial que encierran los esfuerzos y el compromiso integrado en el equipo, donde la responsabilidad mutua trasciende a los papeles individuales.

Greenwood también pasó por encima otro detalle de la historia. Sugirió que el factor más crítico en el desarrollo de un equipo de alto rendimiento reside en la selección inicial de sus miembros. Sin embargo, la experiencia del Equipo Intermodo ilustra que, mientras que Bill "reclutó" a todos los demás, este equipo también se seleccionó a sí mismo, tanto al comienzo —lo que es más importante— como a través de su esfuerzo. Brady, Dewitt y Burns, por ejemplo, querían unirse al esfuerzo de Greenwood tanto, si no más, como Greenwood les quería a ellos. Además, la pertenencia al equipo tenía mucho más que ver con las contribuciones de sus miembros que con la selección por sí misma. Como ocurre con todos los participantes en equipos efectivos, los miembros de Intermodo tenían que ganarse su puesto todos los días. Consecuentemente, mientras que la selección inicial es importante para el rendimiento del equipo, todavía es más importante el impulsar las condiciones necesarias después de la selección, que permiten a los miembros desarrollarse continuamente y ganarse la pertenencia al equipo.

Finalmente, el equipo Intermodo ilustra algunos aspectos inesperados sobre el número de gente que puede formar un equipo, así como la influencia de los equipos en los que les rodean. Discutiendo la historia con los protagonistas, estaba claro que los siete hombres clave eran los únicos miembros del equipo. Sin embargo, de ninguna manera quisieron minimizar las contribuciones cruciales de sus colegas, sugiriendo que los otros no eran parte del equipo. Así, todos usaban expresiones como "el grupo interior" o "el equipo central" para describirse a sí mismos. No obstante, instintivamente, sabían que algo distinguía sus papeles de los de las otras cuarenta y cinco personas de la unidad de negocio intermodo.

De hecho, la historia ejemplifica la poca influencia que un equipo verdadero puede ejercer sobre el "equipo extendido" alrededor de él. Con su actitud y comportamiento, equipos como Intermodo energizan y centran los esfuerzos de otros, extendiendo, en consecuencia, su impacto de rendimiento por encima de los resultados directos que el equipo produce por sí mismo. Este fenómeno de extensión del equipo sobrepasa bastante el trabajo en equipo y el apoyo normal, al clarificar y profundizar en la dirección, motivación, valores y estándares de rendimiento del grupo más amplio. Por esta razón, creemos que cultivar unos pocos equipos verdaderos es una de las mejores maneras de mejorar la ética de rendimiento general de una organización.

Creemos que la historia del equipo Intermodo es remarcable. Estos siete hombres y el equipo extendido alrededor de ellos convirtieron una oportunidad significativa en un negocio de un billón de dólares, y lo realizaron luchando contra grandes adversidades. Como personas, cada uno de ellos experimentó algo especial, verdaderamente memorable y más grande que ellos mismos, como lo demuestra claramente su nivel de compromiso y de logro. Pero el mismo éxito de sus esfuerzos, comparado con oportunidades de equipo menos efectivas en nuestras vidas, plantea un número de preguntas: si los equipos ofrecen este tipo de rendimiento tan atractivo, ¿por qué nos olvidamos tan frecuentemente o utilizamos por debajo de sus posibilidades la opción de equipo?; ¿por qué son más fáciles de reconocer que de aplicar las condiciones que consigue el trabajo en equipo?; ¿qué actitudes, supuestos y hábitos tenemos que se interponen en el camino? Francamente, nos hemos convencido de que las respuestas a estas preguntas, como el inalcanzado potencial en equipos a nuestro alrededor, reside, principalmente, en comprender, primero, y aplicar después, rigurosamente, los probados principios de rendimiento del equipo.

3

Principios básicos sobre el equipo: definición y disciplina

¿Por qué definir "equipo"? La razón primordial es para clarificar lo que nosotros entendemos por equipo, porque la palabra transmite diferentes conceptos a distintas personas.

Algunos piensan enteramente en los deportes, donde el *coaching,* "los mejores individualmente" y la dura práctica para ganar tienen la mayor importancia. Algunos creen que cualquier grupo que trabaja junto es un equipo; otros están convencidos de que un equipo se refiere a un grupo de directores; algunos piensan, principalmente, en términos de parejas, como las que se encuentran en el matrimonio o en otra asociación.

Adicionalmente, encontramos muchos puntos de vista sobre las ventajas y los costes de los equipos. Al igual que nosotros, algunos creen que los equipos son un vehículo poderoso para generar rendimiento. Otros piensan que el valor principal es soportar y construir autoconfianza en sus miembros, o promover colaboración, delegación y trabajo amplio de equipo. Algunos creen que los equipos sólo añaden valor en proyectos a corto plazo. Por otro lado, mucha gente cree que los equipos pierden tiempo, desaprovechan recursos y se interponen en el camino de acciones individuales decisivas y del rendimiento. Todavía, otros piensan que los equipos les exponen a riesgos personales desagradables, como pérdida de control jerárquico.

A causa de estas diferencias, necesitamos proporcionar una definición clara para interpretar las historias y las lecciones de nuestro libro. También queremos clarificar lo que no intentamos hacer. No estamos debatiendo la semántica sobre lo que significa "equipo" para otras personas. Los grupos descritos en este libro pueden etiquetarse de muchas maneras. Podríamos haberles llamado "grupos efectivos" o "conjuntos de rendimiento". O podríamos haber inventado un nuevo término. En lugar de ello, elegimos llamarles equipos (realmente "equipos verdaderos", como verán). Los lectores son libres de utilizar la terminología que encuentren más socorrida. Nuestra lógica para dar una definición se basa en proporcionar el significado más relevante de este libro, y no tiene nada que ver con nuestra predilección por determinadas etiquetas. Queremos centrarnos en lo que hacen los equipos, no en la manera como se les llame.

Nuestra premisa fundamental reside en el corazón de nuestra definición de equipo. Esta premisa es que los equipos y el rendimiento están inextricablemente conectados. Creemos que el equipo verdaderamente comprometido constituye la unidad más productiva de rendimiento que la dirección tiene a su disposición, suponiendo que existen resultados específicos sobre los que el equipo es responsable colectivamente, y que la ética de rendimiento de la empresa requiere estos resultados.

Sin embargo, la mayor parte de los equipos potenciales, incluyendo las empresas de las que forman parte, prestan muy poca atención tanto a los estándares de rendimiento de la compañía como al propósito y objetivos de los equipos individuales. Como resultado, demasiados equipos no alcanzan su potencial. Para los equipos no existe nada más importante que el compromiso de cada uno de sus miembros con un propósito común y con un conjunto de objetivos de rendimiento relacionados con él, sobre los que el grupo se considera asimismo, conjuntamente, responsable. Todos los miembros deben estar convencidos de que el propósito del equipo es importante para el éxito de la empresa y, colectivamente, deben ser honrados al evaluar sus resultados frente a ese propósito. No se trata tan sólo de que cada miembro individual "tenga el mochuelo", sino que el mismo mochuelo está permanentemente detrás de todos ellos. Sin esta interna disciplina de equipo, sus resultados potenciales no darán la talla.

Dentro de una organización no existe un factor más crítico para la generación de equipos efectivos que la claridad y coherencia de los estándares generales de rendimiento de la empresa, o "ética de rendimiento". Las compañías con estándares de rendimiento fuertes y con signifi-

cado estimulan y apoyan a los equipos efectivos al ayudarles, tanto en la adaptación de sus propios objetivos, como en la comprensión de que, alcanzarlos, contribuirá a las aspiraciones de la empresa en su conjunto. Una ética de rendimiento de empresa proporciona la dirección esencial y un significado a los esfuerzos del equipo.

La conexión crucial entre rendimiento y equipos no es de nuestra invención. Contrariamente, es la parte más significativa de sabiduría que hemos aprendido de los equipos y de los grupos de trabajo que nos han ayudado en este libro. Al pensar sobre el tema de equipos, leímos docenas de artículos y libros excelentes para conocer lo que los expertos tenían que decir sobre este campo. Nos sirvieron de gran ayuda, y los hemos incluido en la sección "Bibliografía Seleccionada" al final del libro. Pero realmente ha sido oyendo a la gente que está o ha estado formando parte de equipos o equipos potenciales como hemos desarrollado nuestra definición, que distingue lo que es un equipo de un mero grupo de gente con un destino común:

> **Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarías, comprometido con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque, de lo que se consideran mutuamente responsables.**

Tenemos que poner énfasis en esta definición a lo largo del libro, porque es muy fácil para equipos potenciales pasarla por alto. De hecho, pensamos menos en ella como una definición que como una disciplina esencial que, si se aplica, producirá tanto equipos como rendimiento.

PEQUEÑO NUMERO

Virtualmente, todos los equipos que hemos analizado, sobre los que hemos leído, oído o a los que hemos tenido ocasión de pertenecer, han estado en márgenes entre dos y veinticinco personas. La mayoría de ellos, como el Equipo Intermodo de Burlington Northern, tenían menos de diez personas. En consecuencia, hemos incluido la característica de "pequeño número" en nuestra definición de equipo.

Admitimos que el tamaño tiene poco que ver con el propósito significativo, los objetivos específicos de rendimiento, el enfoque común, las habilidades complementarias y la responsabilidad mutua. Estos cinco aspectos de los equipos son necesidades absolutas. "Pequeño número"

es más que toda una guía práctica. Un número mayor de gente, por ejemplo, cincuenta o más, puede, teóricamente, convertirse en equipo. Pero grupos de este tamaño, normalmente, se dividirán en subequipos, y no funcionarán como un equipo único.

¿Por qué? Porque gran número de persona —en virtud de su tamaño— tienen dificultades funcionando interactivamente como grupo, y mucho más en llegar a acuerdos sobre acciones específicas. Diez personas tienen muchas más posibilidades que cincuenta de trabajar con éxito a través de sus diferencias individuales, funcionales y jerárquicas, hacia un plan común y considerarse conjuntamente responsables de los resultados.

Los grandes grupos se enfrentan a problemas logísticos como encontrar suficiente espacio físico y tiempo para reunirse. También tienen limitaciones más complejas, como los comportamientos de multitudes, que inhiben la posibilidad de compartir intensamente puntos de vista, cosa necesaria para construir un equipo. Como resultado, los grandes grupos tienden a establecer propósitos menos claros, normalmente dictados por los líderes jerárquicos, y se conforman con los valores de trabajo en equipo como su método de trabajo. De esta forma, si se rompen los valores de trabajo en equipo, los grupos vuelven a la jerarquía normal y a las estructuras, políticas y procedimientos de la empresa.

Incluso, los pequeños grupos de gente fracasan al convertirse en equipos cuando sólo se basan en valores de trabajo en equipo. Basta escuchar, por ejemplo, a Sandy Charlap, una profesora en la Dutchess Day School en Millbrook, Nueva York. Como otros profesores del claustro, Sandy recibió un entrenamiento sobre equipos, con la esperanza de mejorar su eficacia docente y como consejera de los chicos. Durante varios meses después del entrenamiento, los valores de trabajo en equipo que practicaban los profesores y los administradores mejoraron e influyeron positivamente en el entorno de la escuela.

Pero, cuando le preguntamos si ella y los demás eran un equipo, Sandy dijo: "No. Nos tratamos algo mejor que antes y nos reunimos de vez en cuando para mantener vivo el concepto de equipo. Pero, por encima de alguna noción general de querer que 'mejoren las cosas,' no sabemos realmente por qué estamos haciendo esto. De hecho, me he dado cuenta de que nuestras reuniones últimamente se han convertido en una rutina, algo que hacemos porque creemos que debemos hacerlo, más que porque queramos hacerlo".

Cuando las reuniones se convierten en rutina, es un signo de que la mayor parte de la gente en el grupo no tiene certeza sobre por qué se

reúnen, fuera de la noción de mejorar las relaciones entre ellos. La mayor parte considera esto una pérdida de tiempo. Los grandes grupos, normalmente, llegan a este punto crítico mucho antes que los pequeños.

Por consiguiente, grupos mucho mayores de veinte o veinticinco personas tienen dificultades para convertirse en equipos verdaderos. Sin embargo, como ilustra la historia de Burlington Northern, grupos de cierto tamaño pueden funcionar como extensiones del equipo básico, cuyo rendimiento se estimula muy por encima de lo que cabría esperar en una jerarquía, por la influencia del equipo verdadero en su trabajo. La extensión de equipos más poderosa se produce cuando el equipo verdadero opera en la cumbre, como ocurrió en el Intermodo de Burlington Northern. Sin embargo, otros equipos pueden producir los mismos efectos. En el próximo capítulo, por ejemplo, contamos la historia de un equipo de línea llamado "Elite", que estimuló a muchos de sus colegas para comportarse como extensiones del equipo, lo que, a su vez, mejoró el rendimiento de su empresa.

Las distinciones aquí son críticas, teniendo en cuenta los límites del concepto de equipo. La extensión de los equipos, con todo su poder, no puede identificarse con los equipos verdaderos. Por todas las razones expuestas más arriba, grandes números de personas no pueden, usualmente, desarrollar el propósito común, objetivo, enfoque y responsabilidad mutua de un equipo verdadero. Cuando tratan de hacerlo, normalmente, producen sólo "misiones" superficiales y declaraciones de intención. Como resultado, y, quizás, como contrariamente podría pensarse de forma intuitiva, la extensión de las ventajas del equipo a un grupo grande se logra mejor a través de subgrupos que ataquen objetivos de rendimiento significativos y, después, ayudando a estos subgrupos a convertirse en equipos verdaderos. Un equipo verdadero en el centro de un gran grupo influirá en el rendimiento del conjunto más eficazmente que cualquier número de manifestaciones de misión o trabajo en equipo.

HABILIDADES COMPLEMENTARIAS

Los equipos tienen que desarrollar la mezcla adecuada de habilidades, es decir, cada una de las habilidades complementarias que se necesitan para realizar el trabajo de equipo. Existen requisitos de tres clases:

Experiencia técnica o funcional. Tendría poco sentido para un grupo de médicos intervenir en un caso de demanda de discriminación de

empleo en los tribunales. Al contrario, equipos de médicos y abogados, frecuentemente, tratan casos de negligencia médica o de injurias personales. De forma parecida, los grupos de desarrollo de productos que incluyen sólo gente de marketing o ingenieros tienen menos probabilidad de éxito que aquéllos con habilidades complementarias de ambos.

Habilidades sobre resolución de problemas y toma de decisiones. Los equipos tienen que ser capaces de identificar los problemas y las oportunidades con las que se enfrentan, de evaluar las opciones que tienen para avanzar y, además, hacer los cambios necesarios y tomar decisiones sobre cómo continuar. La mayor parte de los equipos necesitan algunos miembros con estas habilidades desde el comienzo, aunque muchos las desarrollarán mejor en el trabajo.

Habilidades interpersonales. No se puede producir un propósito y un entendimiento común sin una comunicación efectiva y una solución de conflictos constructiva, lo que depende, a su vez, de las habilidades interpersonales. Estas incluyen la asunción de riesgos, la crítica constructiva, la objetividad, la escucha activa, el plantearse dudas razonables, apoyar y reconocer los intereses y los logros de otros.

El sentido común nos dice que es un error ignorar las habilidades cuando se selecciona un equipo. No se puede empezar a trabajar sin un mínimo complemento de habilidades, especialmente técnicas y funcionales. Ningún equipo puede alcanzar sus propósitos sin desarrollar todos los niveles de habilidad necesarios. A pesar de ello, es sorprendente cuánta gente se reúne en equipo, principalmente, sobre la base de compatibilidad personal o posición formal en la organización.

Curiosamente, sin embargo, es un error igualmente común enfatizar en exceso las habilidades al seleccionar el equipo. Mucho de la literatura popular sobre equipos, por ejemplo, da mucha importancia a la mezcla de habilidades como prerrequisito para la selección, casi como recetas, en particular aquellas habilidades interpersonales. Sin embargo, en nuestra investigación no hemos encontrado un solo equipo que tuviera desde el principio todas las habilidades necesarias. Hemos descubierto, no obstante, el poder de los equipos como vehículos para el desarrollo y el aprendizaje personal. Al centrarse en el rendimiento, los equipos identifican rápidamente las carencias de habilidades y las necesidades de desarrollo específicas de sus miembros para suplirlas. El compromiso compartido de los equipos estimula un saludable miedo al fracaso, en oposición a la inseguridad debilitante entre aquellos enfrentados con el

reto de aprender. Finalmente, el sentido de responsabilidad individual de cada uno de sus miembros frente al equipo promueve el aprendizaje. Una vez que están equipados con un propósito común y un conjunto de objetivos, el individualismo natural motiva el aprendizaje dentro de los equipos. Con excepción de ciertas habilidades técnicas y funcionales, la mayor parte de nosotros tiene el suficiente potencial de aprendizaje para incorporar las habilidades necesarias en el equipo. El individualismo conduce a que la mayoría encuentre un camino para su contribución, distinta e individual, al equipo. Consecuentemente, si existe el potencial de una habilidad, la dinámica del equipo provoca el desarrollo de esa habilidad.

Ni una sola persona en el Equipo Intermodo de Burlington Northern, por ejemplo, tenía una habilidad específica de marketing, en un proyecto que representaba un reto de comercialización. No obstante, como ilustra la historia, muchas de las ventajas y recompensas del equipo provinieron de las oportunidades de crecimiento personal, después de que la gente se uniera al equipo. Otros equipos han experimentado un crecimiento similar. Así, un director de fábrica, que formaba parte de un equipo en Weyerhaeuser, encargado de desarrrollar una estrategia de negocio, sintió que estaba frenando al equipo por su inexperiencia en ordenadores. Deseaba tanto formar parte del equipo que empleó horas por sí mismo desarrollando sus habilidades de ordenador. Como rutina, General Electric entrena a sus nuevos empleados en habilidades interpersonales y de resolución de problemas como base de lo que necesitarán para convertirse en miembros eficaces de equipo. En Motorola, cuando un miembro de un equipo autodirigido que no sabía leer pidió el reemplazo a fin de no frenar al resto del equipo, el equipo insistió en que le enseñaría a leer, y siguieron juntos para alcanzar sus objetivos. El reto para cualquier equipo potencial reside en el encuentro del punto de equilibrio entre selección y desarrollo como medio para construir el conjunto completo de habilidades complementarias necesarias para alcanzar el propósito del equipo a lo largo del tiempo.

COMPROMETIDOS CON UN PROPOSITO COMÚN Y CON OBJETIVOS DE RENDIMIENTO

El propósito de equipo y los objetivos de rendimiento van unidos. No hemos encontrado ningún equipo verdadero sin ambos. Los objetivos del equipo a corto plazo tienen que relacionarse directamente con

su propósito general; en caso contrario, los miembros del equipo llegan a confundirse, se disocian y revierten en comportamientos de rendimiento mediocre.

1. Un propósito común y con significado establece el tono y las aspiraciones. Los equipos desarrollan dirección, inercia y compromiso al trabajar en el diseño de un propósito con significado. Sin embargo, construir la propiedad y el compromiso con el propósito del equipo no es incompatible con tomar la dirección inicial desde fuera. La presunción frecuente de que un equipo no puede "poseer" su propósito, a menos que la dirección se mantenga distante, realmente confunde más que ayuda a muchos equipos potenciales. De hecho, se trata de casos excepcionales —por ejemplo, situaciones con gente emprendedora— en los que el equipo crea un propósito enteramente por sí mismo.

La mayor parte de los equipos diseñan sus propósitos como respuesta a una petición u oportunidad que se presenta en su camino, usualmente por la dirección. El equipo de científicos de Xerox, que inventó el cálculo personal, desarrolló su propósito una vez que el presidente de la empresa estableciera como base la creación de "una arquitectura de información." El equipo Rockingham Tri-Loc, de Sealed Air Corporation, comenzó a dar forma a su propósito con la instrucción de la dirección de reducir desperdicios y paradas en el trabajo. El equipo Deal-to-Steel de Enron Corporation creó su propósito de mejorar ampliamente la construcción de tuberías, como respuesta a la frustración expresada por la alta dirección sobre las barreras y la burocracia.

La orientación de la dirección ayuda a los equipos cuando empiezan, al establecer el marco de los requisitos de rendimiento de la empresa. Esto es lo que Bob Waterman y Tom Peters llaman "espacio de soluciones"; en otras palabras, definir las fronteras y el alcance de la autoridad de una forma suficientemente clara que indique la dirección que hay que seguir, pero con la suficiente flexibilidad para permitir las modificaciones necesarias para que se desarrolle el compromiso.

La Figura 3-1 es una de las mejores ilustraciones que hemos encontrado sobre una guía de dirección para equipos. Se desarrolló en Procter & Gamble durante su impresionante cambio principal de rendimiento entre los años 1985 y 1991. Deja claros el carácter, la lógica y el reto de rendimiento para el equipo, pero a la vez permite un amplio espacio de soluciones para que el equipo establezca objetivos específicos, plan y enfoque.

Los mejores equipos invierten una tremenda cantidad de tiempo y esfuerzo explorando, dando forma y acordando un propósito que pertenezca, tanto colectiva como individualmente, a cada uno de sus miembros. De hecho, los equipos verdaderos nunca dejan esta actividad de "propósitos", contando con el valor que tiene para clarificar las implicaciones de sus componentes. Con tiempo suficiente y atención sincera, invariablemente surgen una o más amplias aspiraciones que motivan a los equipos y proporcionan una razón fundamental para su esfuerzo extra.

Fíjense, por ejemplo, cómo describen su propósito y los valores implícitos tres personas del Equipo Zebra de Kodak, que dirige mil quinientos empleados de la empresa responsables de la producción de siete mil productos distintos de película en blanco y negro:

> "Blanco y negro, blanco y negro. Todos somos socios." "Estamos tan satisfechos de lo que hacemos y de los resultados que obtenemos, que deseamos que el resto de la empresa aprenda de nosotros."Estamos tan locos. Seríamos capaces de hacer cualquier cosa.

Figura 3-1
Tabla de iniciativa del equipo

Misión:	Lanzamiento del nuevo producto XYZ el 5 de Marzo de 1993.
Bases de interés:	(Consumidores, clientes, competencia, costes, etc.)
Objetivos de entrada:	(Diseño y duración del producto, coste, precio, capital)
Objetivos de salida:	(Ingresos, volúmenes, preferencia de los clientes tiempo de preparación, coste, etc.)
Miembros del equipo:	
Proceso del equipo:	
Patrocinadores:	

Retos principales	**Cómo superarlos**
• Diferentes equipos en cada planta • Reducir el tiempo de cambio de los colores • Disponibilidad de las materias primas criticas • Asegurar la distribución rápida con inventarios mínimos obsoletos	

Retos clave	Tiempo	Desperdicio $	Datos disponibles
• Capital inicial • Comienzo de construcción • Comienzo de producción • Comienzo de entregas			

Estos comentarios, como ocurre en la mayor parte de los equipos, tienen más significado para el propio equipo que para un observador casual primerizo, teniendo en cuenta el tiempo invertido por el equipo en comprender lo que está tratando de hacer y por qué. Sin embargo, si se pregunta a los miembros del equipo Zebra que lo interpreten, dirán que están describiendo sus aspiraciones colectivas de liderar a gran escala el cambio corporativo en Kodak, construyendo valores de asociación y de asunción de riesgos, y probando la valía del material blanco y negro de Kodak, donde el color ha estado en el primer plano.

No se equivoquen ; el equipo Zebra establece claros objetivos de rendimiento orientados a incrementar los beneficios, reducir los ciclos a la vez que el inventario del trabajo en proceso, recortar los costes de producción, incrementar la satisfacción de los clientes y mejorar las entregas a tiempo. Sin estos objetivos no habría llegado a comportarse ni a permanecer como un equipo. Las tres personas que mencionamos, con unos cuantos años de continuas discusiones en equipo, decisiones, acciones y más discusiones, están describiendo una misión que rebasa con creces la operativa económica.

Los grupos que fracasan en su intento de convertirse en equipos raramente desarrollan un propósito común que posean y que puedan traducir en objetivos específicos y que conduzcan a acciones. Por razones diversas —insuficiente foco en los objetivos, falta de esfuerzo, pobre liderazgo— no coinciden en unas aspiraciones que representen un reto. El comité ejecutivo de una compañía de servicios financieros, líder en el sector, proporciona un buen ejemplo. Tras muchos años de liderazgo, esta empresa comenzó a perder posición frente a la competencia al final de los años ochenta. Como ocurre en la mayor parte de las empresas líderes, pasó algún tiempo hasta que el comité ejecutivo habló sobre el tema y, mucho menos, reconoció la amenaza.

En 1991, sin embargo, la empresa había desarrollado una estrategia competitiva que, de acuerdo con todos los pronósticos, prometía situarla nuevamente en su posición de líder. Desgraciadamente, el comité ejecutivo no fue capaz de convertir la estrategia en un propósito eficaz de equipo. Sus profundos hábitos de individualismo, reforzados por fuertes personalidades y, probablemente, por la ignorancia sobre la necesidad de un propósito, les limitaron en el desarrollo específico del equipo y, consecuentemente, en conseguir el equipo verdadero. Sin un compromiso mutuo de un propósito de equipo más amplio, los grupos como este comité ejecutivo están condenados a operar sin un sentido de dirección que entiendan todos y cada uno de ellos.

Pero, ¿qué hace que propósitos como los del equipo Zebra de Kodak sean tan potentes? En primer lugar, un propósito de equipo es una creación conjunta que existe solamente por el esfuerzo cooperativo del equipo. Como tal, inspira tanto orgullo como responsabilidad. Los mejores equipos, frecuentemente, tratan a sus propósitos como a una planta que necesita constante cuidado y riego. Naturalmente, emplean más tiempo al principio, dando forma a su propósito; pero, incluso una vez que el equipo está funcionando, los miembros revisan periódicamente el propósito para clarificar sus implicaciones en relación con presuntas acciones. Continúan tales actividades sobre "propósitos" indefinidamente.

En segundo lugar, teniendo en cuenta las discusiones intensas que modelan el propósito de equipo, el mismo propósito genera un rico y variado conjunto de significados que guían lo que el equipo tiene que hacer, particularmente en relación con la consecución de sus objetivos. Las discusiones están repletas de necesidades de clientes, capacidades de la competencia, requisitos del gobierno y limitaciones tanto internas como externas. Consecuentemente, cuando se producen problemas, los miembros del equipo pueden responder con la confianza de que tienen la credibilidad y el apoyo de sus colegas, hasta el momento en que las acciones que se produzcan tengan sentido en relación con el propósito del equipo. En otras palabras, riesgos que, en otros casos, no se acometerían, tienen lugar de una manera natural.

Aún es más importante: los propósitos de equipo proporcionan una identidad que supera la suma de la de los individuos que los componen. Esta identidad de equipo mantiene el conflicto constructivo —algo tan necesario como amenazante para los equipos— al proporcionar un estándar significativo contra el que se resuelven enfrentamientos de intereses de los individuos y del equipo. Armados con el propósito de equipo, todos los miembros saben cuándo un individuo se sale de las normas y

debe poner al equipo en primer lugar o, de lo contrario, arriesgarse a deshacer el equipo.

2. Los objetivos específicos de rendimiento son una parte integral del propósito. El primer paso más seguro de un equipo que intenta dar forma a un propósito común que tenga significado para sus miembros es transformar las orientaciones generales en objetivos específicos y medibles. Objetivos específicos, tales como conseguir situar un nuevo producto en el mercado en menos de la mitad del tiempo normal, o responder a todos los clientes en un tiempo menor de veinticuatro horas, o alcanzar cero defectos y, simultáneamente, reducir los costes en un 40 por 100, proporcionan a los equipos una base clara y tangible, por varias razones.

En primer lugar, definen un producto de trabajo para el equipo, que es diferente tanto de las amplias misiones organizativas como de la suma de los objetivos de trabajo individuales. Para ser efectivos, los productos de trabajo de un equipo deben requerir, aproximadamente, contribuciones equivalentes de todos los miembros del equipo, a fin de conseguir algo específico que, por sí mismo, añada valor real a los resultados de la empresa.

En segundo lugar, especificar objetivos de rendimiento facilita las comunicaciones y el conflicto constructivo dentro del equipo. Por ejemplo, uno de los equipos a nivel de planta de Sealed Air Corporation[1] estableció como objetivo promediar en dos horas el tiempo de cambio de máquinas. La claridad de ese objetivo forzó al equipo a concentrarse en lo que costaría alcanzarlo o, alternativamente, a reconsiderar seriamente si el objetivo debería cambiarse. Cuando tales objetivos están claros, las discusiones del equipo pueden centrarse en cómo perseguirlos, o si es necesario, cambiarlos; cuando no existen objetivos, o éstos son ambiguos, estas discusiones son mucho menos productivas.

En tercer lugar, el intento de alcanzar objetivos específicos de rendimiento ayuda a los equipos a mantenerse centrados en conseguir resultados. Un equipo de desarrollo de productos del Grupo de Sistemas Periféricos de Eli Lilly estableció indicadores definidos para la introducción en el mercado de una sonda electrónica que ayudaría a los médicos a lo-

[1] Sealed Air es fabricante de alto rendimiento de materiales y sistemas de empaquetado. Sus esfuerzos para desarrollar habilidades de fabricación de categoría mundial a través del uso de equipos se describen en el capítulo 10 *(N.del T.)*

calizar venas profundas y arterias en los pacientes. La sonda tenía que disponer de una señal audible a través de una profundidad especificada de materia, poderse fabricar a un ritmo de 100 unidades por día y tener un coste unitario menor de una cantidad establecida. Además, el equipo se comprometió a desarrollar el producto en menos de la mitad de lo que era usual en la división. Siendo cada uno de estos objetivos alcanzable y medible, el equipo supo durante el proceso de desarrollo dónde estaba. O bien había alcanzado sus objetivos o no había llegado.

En cuarto lugar, tal y como ilustran programas de construcción de equipos como el Outward Bound y otros, los objetivos específicos tienen un efecto nivelador que conduce el comportamiento del equipo. Cuando un pequeño grupo de gente se somete al reto de sobrepasar un muro, escalar una montaña o atravesar un desierto —o reducir el tiempo de un ciclo en un 50 por 100— sus títulos respectivos, estatus y otras "bicocas" se desvanecen. En lugar de ello, los equipos que triunfan evalúan en qué y cómo cada uno de sus miembros pueden contribuir de la mejor forma al objetivo del equipo y, lo que es más importante, a hacerlo en términos del objetivo de rendimiento en sí mismo, más que en función del estatus o de la personalidad de los componentes.

En quinto lugar, los objetivos específicos deben permitir al equipo alcanzar pequeños éxitos a medida que persigue su propósito. Los pequeños éxitos son muy valiosos para construir el compromiso de los miembros y para superar los obstáculos inevitables que se presentan en el camino para alcanzar un propósito de largo plazo con significado.

Finalmente, los objetivos de rendimiento empujan. Retan a la gente en el equipo a comprometerse, como equipo, para establecer una diferencia. La urgencia, el drama y un temor saludable al fracaso se combinan para conducir a los equipos que tienen la vista puesta en un objetivo alcanzable. El equipo de la sonda médica de Eli Lilly, por ejemplo, puso su orgullo por delante cuando se comprometió a situar el nuevo producto en el mercado en un tiempo récord. Nadie fuera del equipo podría haberlo conseguido. Era su reto.

3. La combinación es esencial para el rendimiento. El propósito del equipo y los objetivos específicos de rendimiento tienen una relación simbiótica; cada uno depende de los demás para mantenerse relevantes y vitales. Los objetivos específicos de rendimiento ayudan al equipo a controlar el progreso y a mantenerse responsable; las aspiraciones más amplias e, incluso, más nobles del propósito del equipo, suministran tanto el significado como la energía emocional. Por ejemplo, la combina-

ción de aspiraciones del equipo Zebra, tales como "situar la película de blanco y negro nuevamente entre los productos de Kodak", y objetivos específicos, como reducir el tiempo de ciclo y mejorar las entregas a tiempo, proporcionan un ejemplo magnífico sobre lo que se necesita para mantener equipos a lo largo del tiempo: propósitos y objetivos de rendimiento que son tanto económicos como sociales, racionales y emocionales, centrados en el rendimiento y con significado.

Usualmente, las aspiraciones y el propósito de un equipo crecerán fuera de la búsqueda persistente de objetivos de rendimiento específicos. El equipo de Elite *Tallahassee Democrat,* que describiremos en el próximo capítulo, transformó su objetivo inicial de reducir los errores en la publicidad en el propósito de proporcionar mejor servicio general a los clientes. En ocasiones, sin embargo, un equipo empieza con una aspiración pujante y noble y trabaja duramente para traducirla en objetivos de rendimiento específicos y alcanzables. Por ejemplo, el programa PBS "Escuelas en América" describe cuatro escuelas con gran presión económica, cuyos equipos líderes de profesores estaban decididos "a demostrar que nuestros jóvenes pueden tener tanto éxito como se requiera en la educación pública en América." Sólo después, los equipos dieron forma a objetivos medibles en relación con las puntuaciones de los tests, la asistencia y la graduación. Algunos equipos empiezan con objetivos claros de rendimiento, mientras que otros los definen después de dar varias vueltas durante algún tiempo. Sea cual sea la secuencia, la intensidad de la dirección, tan necesaria para el rendimiento satisfactorio del equipo, proviene de la integración continua del propósito con los objetivos de rendimiento.

COMPROMISO CON UN ENFOQUE COMÚN

Los equipos también tienen que desarrollar un enfoque común, es decir, cómo van a trabajar juntos para alcanzar su propósito. Verdaderamente deben invertir tanto tiempo y esfuerzo en la construcción de su método de trabajo como en el diseño de su propósito. Un enfoque de equipo debe incluir tanto aspectos económicos y administrativos como sociales. Para satisfacer el reto económico y administrativo, todos los miembros del equipo deben realizar cantidades "equivalentes" de trabajo

[2] Se proporciona más detalle en el capítulo 7 *(N.del T)*

real, por encima de lo que significa comentar, revisar y decidir. Los miembros del equipo deben acordar quién va a realizar determinadas tareas, cómo se van a establecer los planes y de qué manera van a conseguirse los acuerdos, qué habilidades hay que desarrollar, cómo se van a ganar los componentes la permanencia en el equipo y de qué forma el grupo tomará y modificará las decisiones, incluyendo cuándo y cómo deberá modificarse el enfoque para conseguir realizar el trabajo. En el corazón del diseño del enfoque común está el acuerdo sobre las tareas específicas y cómo encaja en la integración de las habilidades individuales y el progreso del rendimiento de equipo. Probablemente, se explica por sí mismo el hecho de que un enfoque de trabajo que delegara todo el trabajo real en unos pocos miembros (o gente del exterior) y que descansara en reuniones de revisión y discusión para cubrir sólo los aspectos de "trabajo en grupo", no podría sostener un equipo verdadero.

Frecuentemente, muchos equipos tratan el aspecto social del trabajo como si no estuviera relacionado con el rendimiento. Sin embargo, los equipos efectivos siempre tienen miembros de equipo, quienes, a lo largo del tiempo, asumen funciones sociales y de liderazgo importantes, tales como retar, interpretar, apoyar, integrar, recordar y resumir. Estas funciones ayudan a promover la confianza mutua y el conflicto constructivo necesario para el éxito del equipo. En los mejores equipos, cada uno de los miembros asume funciones sociales diferentes según la situación. Como resultado, los equipos desarrollan sus propios procesos singulares para energizarse y apoyarse mutuamente y para mantenerse honrados y bajo control. Enfatizamos, sin embargo, que estas funciones evolucionan en el tiempo para alcanzar las necesidades de rendimiento. Se comete un error si, al leer la descripción de funciones sociales útiles, piensan que hay que reunir un equipo desde el principio con "todas las piezas adecuadas."

El equipo de tres personas que dirigió la división Irvington de Garden State Brickface, desde el principio hasta el final, en términos de rendimiento de la división, nunca paró de discutir y mejorar su enfoque para llegar a ser número uno, así como tampoco dejó de discutir la importancia de estar en esa posición. Garden State es una pequeña empresa de construcción especializada en la aplicación de cerámica decorativa y estuco para clientes de diversos tipos: desde propietarios de pisos de clase media hasta arquitectos mundialmente famosos. Cada trabajo representa un esfuerzo hecho a medida, en el que la decepción de los clientes puede surgir por los cientos de desviaciones que pueden presentarse, desde agrietarse el material hasta deficiencias en el color o textu-

ra, pasando por daños que se produzcan en la casa o en el edificio de que se trate.

Cuando Charlie Baum, Doug Jimmink y John Patterson se propusieron dar la vuelta a Irvington, la división tenía una historia de pobre rendimiento. Los proyectos se dilataban en el tiempo, los costes estaban fuera de control y la calidad dejaba mucho que desear. Los clientes insatisfechos, frecuentemente, dejaban de pagar. Eran comunes los robos y los accidentes, y existían abusos de droga y alcohol. El departamento de ventas acusaba al de producción como causante de todos los problemas, y viceversa.

Cada uno de los miembros traía sus puntos fuertes y sus debilidades al equipo. Charlie, el director general, era un graduado de Ivy League y, anteriormente, consultor con fuertes habilidades analíticas y sobre procesos, así como una profunda fe en el valor de la honradez y la integridad. Sin embargo, Charlie nunca fue un individuo relacionado con la albañilería, ni supo mucho del complicado trabajo de realizar alicatados. Ni siquiera tenía mucho en común con los trabajadores de Irvington.

Doug, el vicepresidente de ventas, era un vendedor nato que se sabía todos los trucos posibles. A pesar de que tenía una fuerte personalidad que inspiraba a la fuerza de ventas, ponía poco interés en los aspectos administrativos de su trabajo. John, el vicepresidente de producción, era un líder que había crecido desde abajo, sabía todo sobre los alicatados y conocía las vidas de los hombres que los realizaban. Al contrario que Charlie y Doug, no tenía experiencia formal de dirección y carecía del entendimiento básico general del negocio del alicatado, es decir, lo que realmente producía los resultados económicos finales.

A medida que estos tres hombres trabajaban en su enfoque para lograr convertir a Irvington en la división número uno de Garden State, sus títulos de trabajo se desvanecieron a medida que emergían funciones, habilidades y prácticas más relevantes:

- Charlie se convirtió en el principal contacto del servicio a clientes, mentor de objetivos, educador, arbitro de la honradez y punto de unión con la oficina principal. También era el Sr. Integridad.

- Doug motivaba, retaba e inspiraba al equipo, así como a su fuerza de ventas. John y él dedujeron cómo conseguir que ventas y producción trabajaran de la forma más constructiva posible para alcanzar los objetivos que Charlie sugería.

- John promovía la creencia de Charlie en la honradez de los trabajadores, mantenía su lado práctico y llegó a ser el principal estímulo y apoyo de la fuerza de ventas. También se convirtió en el "estudiante avanzado" de Charlie, al aprender los aspectos económicos del negocio de albañilería, proporcionando un modelo de papel crítico para la división en su conjunto.

- Utilizaron como indicadores para la resolución de problemas y para la planificación las expectativas de los clientes, los aspectos económicos de cada tarea de alicatado y el desarrollo de habilidades de los empleados.

- Los tres hombres practicaban deportes (por ejemplo, baloncesto y dardos), para proporcionar un contexto confortable y abierto en el que plantear, discutir y resolver los problemas del equipo. Doug dice: "Esa diana de dardos resolvió más problemas de los que se puede pensar".

Obviamente, estas funciones, habilidades y prácticas no existían el primer día que los tres hombres se reunieron, ni tampoco fueron dictadas por Charlie (el jefe). Tomaron forma después de innumerables conversaciones sobre cómo el equipo podría alcanzar su propósito a la vista de los retos que tenía por delante. La potencia del equipo surge al ajustar permanentemente el enfoque al propósito y a los objetivos. A medida que el equipo Brickface de Garden State profundizó en formas para trabajar mejor juntos, desarrolló la reflexión y el coraje requeridos para enfrentarse a muchos obstáculos desagradables; por ejemplo:

- Al principio, John aceptó un pedido de un vendedor que había sometido una propuesta tan baja que no existía ninguna forma de que Garden State pudiera tener beneficios. Otros vicepresidentes anteriores habían rechazado siempre este tipo de trabajos. John, sin embargo, sabía que la relación entre ventas y producción era más crítica para el enfoque de Garden State que la rentabilidad de un trabajo único. Teniendo en cuenta que la comisión para el vendedor era crucial, quería demostrar que él y la gente de producción harían lo que pudieran para conseguir realizar el trabajo.

- El equipo diseñó nuevos enfoques sobre compensación, entrenamiento e información para enfatizar la rentabilidad de cada tarea. Proporcionaron a cada nueva cuadrilla la información necesaria para influir en la rentabilidad del trabajo, entrenaron a las cuadrillas sobre cómo utilizar los datos para mejorar el rendimiento y les recompensaron según los resultados en el trabajo.

- Los hombres desarrollaron una "Universidad Brickface", que funcionaba durante los fríos meses de invierno, orientada a enriquecer la comprensión de todos sobre el negocio, así como un esfuerzo educativo sobre la tarea que ganó más tarde el reconocimiento del Congreso.

- El equipo cambió las asignaciones de trabajo desde una base de especialidad funcional, que mezclaba y alineaba a diferentes individuos en días distintos, a un enfoque basado en las cuadrillas que las mantenía intactas. Luego, diseñaron cuadrillas siguiendo los principios de los equipos profesionales deportivos, en los que la tarea de constitución de equipo la realizan los mismos trabajadores. Como resultado, Irvington fue capaz de reducir sus costes básicos significativamente, a la vez que mejoraba la calidad de su trabajo.

Ciertamente, cualquiera de estos hombres, como individuos en una jerarquía, podrían haber hecho algunas de estas mismas cosas. Pero nos preguntamos si tales iniciativas —tanto separadamente como de manera acumulada— se producen con una mayor facilidad a través de un enfoque de equipo con un acuerdo común que se actualiza de forma continua. Cuando las personas se aproximan a una situación de equipo, especialmente en el mundo de los negocios, tienen destinos previos de trabajo, así como puntos fuertes y debilidades que reflejan una variedad de antecedentes, talentos, personalidades y prejuicios. Solamente a través del descubrimiento mutuo y de la comprensión sobre cómo aplicar todos los recursos humanos a un propósito común puede un grupo, realmente, desarrollar y acordar el mejor enfoque de equipo para alcanzar su objetivo. En el centro de estas interacciones tan largas y, ocasionalmente, tan difíciles, se encuentra un proceso de construcción de compromisos, en el que el equipo completo explora de forma al quién está mejor dotado para cada tarea, así como de qué manera deben combinarse las funciones individuales. Efectivamente, se establece un contrato

social entre los miembros que se relaciona con su propósito, guía y obliga a trabajar juntos de una forma previamente acordada.

RESPONSABILIDAD MUTUA

Ningún grupo se convierte en equipo hasta que se considera a sí mismo responsable como equipo. Tal y como ocurre con el propósito común y con el enfoque de trabajo, este tema constituye un test de comprobación. Piensen, por ejemplo, sobre la sutil, pero crítica, diferencia entre "el jefe me considera responsable" y "nos consideramos responsables." El primer caso puede conducir al segundo; pero, sin el segundo, no existirá un equipo.

En su base, la responsabilidad del equipo tiene que ver con las promesas sinceras que nos hacemos a nosotros mismos y a otros, lo que subraya dos aspectos críticos de los equipos: compromiso y confianza. Prometer considerarnos responsables de los objetivos del equipo nos hace acreedores del derecho a expresar nuestros propios puntos de vista acerca de todos los aspectos del esfuerzo de equipo y ser escuchados de una forma honrada y constructiva. Con el seguimiento de tales promesas, preservamos y extendemos la confianza sobre la que cualquier equipo tiene que construirse.

La mayoría de nosotros entramos en una situación de equipo potencial con precaución; el individualismo natural nos inhibe de poner nuestro futuro en manos de otros. Los equipos no progresan ignorando o deseando que desaparezca este comportamiento. No se pueden ordenar las promesas o la responsabilidad, de la misma manera que tampoco se puede conseguir que la gente tenga confianza en otras personas. Sin embargo, la responsabilidad mutua tiende a crecer como contrapartida natural al desarrollo del propósito del equipo, de los objetivos de rendimiento y del enfoque. La responsabilidad nace y se refuerza a través del tiempo, de la energía y de las acciones tomadas para determinar lo que el equipo trata de conseguir y de qué manera lo puede lograr. Cuando grupos de personas realizan trabajo real juntos para conseguir un objetivo común, surgen la confianza y el compromiso. Consecuentemente, los equipos que disfrutan de un fuerte propósito común y de un enfoque compartido, inevitablemente, se consideran responsables del rendimiento del equipo, tanto individual como colectivamente.

Los objetivos de rendimiento de los equipos también proporcionan claros indicadores de responsabilidad: por ejemplo, el equipo de Sealed

Air, que quería reducir el tiempo de cambio de máquinas en dos horas, o el equipo de Eli Lilly, que deseaba introducir su nuevo producto médico en un tiempo récord. A medida que se discuten tales objetivos y se desarrollan los enfoques necesarios, la gente que participa, a través del tiempo, dispone de una elección cada vez más clara: puede estar en desacuerdo con el objetivo y con el camino que el equipo decide tomar y, en ese caso, optar por salirse del equipo; o, por el contrario, conectar con los demás y tomar la responsabilidad conjuntamente.

Por consiguiente, la responsabilidad proporciona una prueba sobre la calidad del propósito y del enfoque del equipo. Los grupos que carecen de responsabilidad mutua sobre el rendimiento no han dado forma a un propósito común y a un enfoque que pueda mantenerles como un equipo. El comité ejecutivo de la empresa de servicios financieros que hemos mencionado anteriormente ilustra este aspecto. Cada uno de los individuos en ese comité es un profesional con experiencia que ha demostrado repetidamente su responsabilidad para aceptar y continuar en cualquier destino. Todos están familiarizados con la responsabilidad individual. En el momento de la crisis, sin embargo, los miembros del comité ejecutivo fracasan al no poder demostrar que se consideran mutuamente responsables, como equipo, de cualquier aspecto relacionado con el rendimiento de la empresa. Permanecen responsables sólo como personas individuales, un claro signo de que les falta un propósito común, objetivos de trabajo o acuerdos mutuos sobre cómo continuar. En contraste, si observan a un grupo de gente que está verdaderamente comprometida y se considera responsable de los resultados conjuntos, pueden estar casi seguros de que tienen un fuerte propósito de equipo y un enfoque previamente acordado.

CONCLUSIÓN

A pesar de que gran parte de nosotros estamos familiarizados con los equipos, somos imprecisos al pensar sobre ellos. Por esta razón, el comprender lo que un equipo es y lo que no es —y, particularmente, cómo los equipos y el rendimiento tienen una dependencia mutua— puede proporcionar reflexiones útiles sobre cómo fortalecer el rendimiento de su grupo. Este pensamiento impreciso sobre los equipos, sin embargo, palidece en comparación con la falta de disciplina con la que la mayoría de nosotros actuamos en situaciones potenciales de equipo. Los equipos no surgen por arte de magia. Ni siquiera la química personal tiene tanta

importancia como cree la mayor parte de la gente. Contrariamente, pensamos que, con la aplicación persistente de la definición que hemos ofrecido, se puede conseguir una mejora significativa en el rendimiento de los equipos. Centrándose en el rendimiento —no en la química o en estar juntos o en buenas comunicaciones o en buenos sentimientos— se logra componer equipos mejor que de ninguna otra manera.

Para comenzar, aconsejamos pensar sobre cada uno de los seis elementos básicos de equipo. Cuando se valora la situación actual de un grupo de trabajo: 1) ¿tiene el grupo un tamaño suficientemente reducido?; 2) ¿tiene el grupo niveles adecuados de habilidades complementarias y potencial en cada una de las tres categorías necesarias para que el equipo rinda?; 3) ¿tiene el grupo un propósito amplio y con significado al que todos los miembros aspiran?; 4) ¿existe un conjunto específico de objetivos de rendimiento con el acuerdo de todos?; 5) ¿se entiende el enfoque de trabajo y tiene el acuerdo unánime?; 6) ¿existe una responsabilidad individual y mutuamente compartida sobre los resultados del grupo?

Las preguntas anteriores son, probablemente, demasiado directas y, tal vez, sea conveniente comprobar cada una de ellas con más detalle para obtener reflexiones de mejoras prácticas y que conduzcan a la acción. Específicamente:

1. Suficientemente pequeño en número:

a. ¿Puede reunirse fácilmente y con frecuencia?

b. ¿Puede comunicarse con todos los miembros fácilmente y con frecuencia?

c. ¿Existen discusiones abiertas e interactivas entre todos los miembros?

d. ¿Entiende cada uno de los miembros las funciones y las habilidades de los demás?

e. ¿Se necesita más gente para alcanzar los fines?

f. ¿Es posible o necesario establecer subequipos?

2. Nivel adecuado de habilidades complementarías:

a. ¿Están presentes entre los miembros las tres categorías de habilidades reales o potenciales? (Funcionales, técnicas, de resolución de problemas y toma de decisiones e interpersonales).

b. ¿Tiene cada miembro el potencial suficiente en cada una de las tres categorías para progresar en sus habilidades hasta el nivel requerido por el propósito y los objetivos del equipo?

c. ¿Existen carencias o baja representación en alguna de las habilidades críticas para el rendimiento del equipo?

d. ¿Están los miembros, individual o colectivamente, dispuestos a emplear tiempo para ayudarse a sí mismos y a los demás en el aprendizaje y el desarrollo de habilidades?

e. ¿Pueden introducirse habilidades nuevas o suplementarias a medida que sea necesario?

3. Propósito verdadero y con significado:

a. ¿Constituye una aspiración amplia y profunda más que objetivos a corto plazo?

b. ¿Se trata de un propósito de equipo, en oposición a un propósito organizativo más amplio, o a un propósito individual? (Por ejemplo, el de líder).

c. ¿Lo entienden y lo articulan todos los miembros de la misma manera? ¿Lo hacen sin descansar en abstracciones ambiguas?

d. ¿Lo definen los miembros con vigor en presentaciones a personas del exterior?

e. ¿Se refieren a él frecuentemente los miembros y exploran sus implicaciones?

f. ¿Contiene temas que tengan un significado particular y fácil de recordar?

g. ¿Sienten los miembros que es importante, si no excitante?

4. Objetivo u objetivos específicos:

a. ¿Se trata de objetivos del equipo, frente a más amplios objetivos organizativos, o los de un individuo? (Por ejemplo, el líder).

b. ¿Son claros, simples y medibles? Si no son medibles, ¿se puede determinar el nivel alcanzado?

c. ¿Son realistas y ambiciosos? ¿Permiten pequeñas victorias a medida que se avanza?

d. ¿Requieren un conjunto concreto de productos de trabajo del equipo?

e. ¿Tienen claro todos los miembros la importancia relativa y las prioridades?

f. ¿Están de acuerdo todos los miembros con los objetivos, su importancia relativa y la forma en la que sus resultados van a medirse?

g. ¿Todos los miembros articulan los objetivos de la misma forma?

5. Enfoque de trabajo claro:

a. ¿El enfoque es concreto, claro, se entiende realmente y tiene el acuerdo de todos? ¿Contribuirá a alcanzar los objetivos?

b. ¿Capitalizará y mejorará las habilidades de todos los miembros? ¿Es coherente con otras necesidades de los miembros?

c. ¿Impone que todos los miembros contribuyan con cantidades equivalentes de trabajo real?

d. ¿Proporciona la oportunidad de interacción abierta, resolución de problemas basada en hechos y evaluación en función de resultados?

e. ¿Articulan todos los miembros el enfoque de la misma forma?

f. ¿Posibilita la modificación y las mejoras a través del tiempo?

g. ¿Se buscan nuevos datos y perspectivas sistemáticamente y se añaden, por ejemplo, la información y el análisis de nuevos miembros y patrocinadores senior?

6. Sentido de responsabilidad mutua:

a. ¿Se sienten todos, individual y colectivamente, responsables del propósito del equipo, los objetivos, el enfoque y los productos de trabajo?

b. ¿Se puede medir el progreso frente a objetivos específicos, y se lleva a cabo?

c. ¿Se sienten todos los miembros responsables de todas las medidas?

d. ¿Tienen claro todos los miembros sus responsabilidades individuales y las compartidas?

e. ¿Existe un sentimiento de que "sólo el equipo puede fallar"?

La respuesta a las preguntas anteriores puede establecer el grado en el que un grupo funciona como un equipo verdadero, así como ayudar a fortalecer los esfuerzos para incrementar el rendimiento. Las preguntas son duras, y responderlas de forma veraz puede revelar un reto más difícil de lo que cabría esperar. A la vez, enfrentándose con las respuestas, puede acelerar el progreso de alcanzar el potencial completo de un equipo. En la parte segunda, describiremos con mayor detalle cómo los equipos potenciales consiguen mejorar sus "puntuaciones" en estas preguntas y, lo que es más importante, su rendimiento.

4

Equipos de alto rendimiento: modelos prácticos

Ocasionalmente, surgen equipos que sobrepasan en rendimiento todas las expectativas razonables, así como los resultados de otros equipos situados al mismo nivel. Estos "equipos de alto rendimiento" se sorprenden, incluso, ellos mismos. Los siete hombres que construyeron el negocio intermodo de Burlington Northern eran uno de esos equipos. Lo mismo ocurrió con los equipos *Tallahassee Democrat* de Elite y Dallas Mafia, que se describen en este capítulo. Ambos produjeron resultados excepcionales.

Detrás de los equipos de alto rendimiento existe una historia de compromiso. Como ocurre en cualquier equipo verdadero, un equipo de alto rendimiento debe tener un pequeño número de personas con las habilidades necesarias, un propósito, objetivos, un método y la responsabilidad descrita en nuestra definición de trabajo. Lo que distingue a los equipos de alto rendimiento, sin embargo, es el grado de compromiso, particularmente en relación con su profundidad entre sus miembros, unos con otros. Cada uno de ellos ayuda a los demás a alcanzar tanto sus objetivos personales como los profesionales. Adicionalmente, tales compromisos se extienden más allá de las actividades de la empresa e, incluso, de la vida del equipo en sí mismo.

Jennifer Futernick, parte del equipo de alto rendimiento Respuesta Rápida que se describe en el capítulo 5, recuerda la emoción que unía a sus compañeros de equipo y que constituía una forma de amor. Una descripción más típica, pero no necesariamente diferente, proviene de Ken

Hoepner, del equipo Intermodo de Burlington Northern: "No sólo confiábamos y nos respetábamos unos a otros, sino que nos preocupábamos una barbaridad del resto de los miembros de nuestro equipo. Si veíamos a alguien que pudiera ser vulnerable, nos poníamos a su lado para ayudarle". Ken, obviamente, muestra un gran orgullo sobre este atributo de su equipo.

Estos compromisos interpersonales tan fuertes conllevan un número de aspectos que distinguen a los equipos de alto rendimiento. Los propósitos de equipo son, incluso, más nobles. Al estar inyectados por esos compromisos interpersonales, los objetivos de rendimiento tienen mayor urgencia, y el enfoque del equipo más potencia. La noción, por ejemplo, de que "si uno fracasa, todos fracasamos" es común en los equipos de alto rendimiento. Adicionalmente, el compromiso mutuo por el crecimiento personal de cada uno permite a los equipos de alto rendimiento desarrollar habilidades complementarias y, consecuentemente, incrementar su flexibilidad. Los equipos de alto rendimiento, por otro lado, comparten el liderazgo dentro del equipo más que otros grupos. Y, lo que no es menos importante, los equipos de alto rendimiento parecen ser capaces de desarrollar un mayor sentido del humor y divertirse más.

Sin embargo, este tipo de equipos se encuentra raramente. Mirando atrás, a nuestra carrera combinada de cincuenta y cinco años de experiencia con equipos, por ejemplo, nosotros dos sólo recordamos pertenecer a cuatro equipos de alto rendimiento. Esto no sorprenderá a nadie, porque el tipo de compromisos personales que describimos es difícil de alcanzar y de mantener. No es tan obvio cómo dirigir o, incluso, liderar a las personas para que se preocupen mutuamente por el éxito y el crecimiento personal de las demás. Realmente, este comportamiento no surge a través de ejercicios de construcción de equipos o de programas de entrenamiento. No existen reglas, prácticas ideales o fórmulas secretas que aseguren estos resultados de alto rendimiento. A pesar de ello, los equipos de alto rendimiento, con todo lo escasos que sean, proporcionan modelos formidables para ser estudiados por cualquier equipo potencial.

Los equipos de alto rendimiento se encuentran donde están, no donde nos gustaría encontrarlos. Surgen por sí mismos y en entornos diferentes. Este capítulo, por ejemplo, relata las historias de un equipo de primera línea (Elite) y de un grupo joven de dirección (Dallas Mafia) que se convirtieron en equipos de alto rendimiento. Todos los miembros de Elite eran mujeres, quienes, con unas pocas excepciones, provenían de trabajos de primera línea del periódico de Florida *Tallahassee Democrat.* Los miembros de Dallas Mafia eran todos hombres profesionales

con elevados salarios, encargados de conducir una unidad de negocio en el mundo altamente competitivo de la banca de inversiones. Es difícil imaginarse dos conjuntos de personas más dispares, en sus retos y en sus circunstancias. A pesar de ello, cada historia ilustra cómo los fuertes compromisos personales transformaron a la gente en equipos de alto rendimiento y, a su vez, cómo mejoraron los resultados de las organizaciones que los rodeaban. Los aspectos comunes son más sorprendentes que las diferencias.

EL EQUIPO *TALLAHASSEE DEMOCRAT* DE ELITE

El *Tallahassee Democrat* de Knight-Ridder, como todos los periódicos en Norteamérica, comenzó a experimentar un extraño reto de negocio en los años ochenta. El explosivo crecimiento de la televisión por cable, combinado con un incremento de la tasa de analfabetismo y un decremento en el tiempo libre, forzó a tantos periódicos a dejar el negocio que la mayoría de las ciudades terminaron con sólo uno o dos. Aquellos que siguieron, como el *Democrat,* teóricamente disfrutaron de una posición privilegiada frente a la publicidad. Sin embargo, la mayor parte de los diarios tenían una frontera limitada en rentabilidad. Como en el caso de otros sectores comprometidos en los años ochenta, gradualmente reconocieron que sus mejores bazas para el crecimiento eran el servicio a los clientes y la mejora continua.

Naturalmente, estos factores dependían de amplios cambios de comportamiento que no podían tener lugar sin romper, primero, las barreras entre las funciones históricamente divididas de un periódico.

El reto del rendimiento

Fred Mott, director general del *Democrat,* reconoció este reto antes que la mayoría de sus colegas. En parte, Mott aprendió su liderazgo de Jim Batten, quien convirtió la "obsesión por el cliente" en el tema central de su esfuerzo de renovación corporativa inmediatamente después de convertirse en el presidente ejecutivo de Knight-Ridder. Sin embargo, también la situación del mercado local influyó en el pensamiento de Mott.

El *Democrat* era el único diario de Tallahassee, y conseguía beneficios a pesar de su servicio al cliente. Mott creía, no obstante, que no se podía conseguir crecimiento adicional sin que el periódico aprendiera a

servir a sus clientes de forma "notablemente superior a lo que representaba el mercado."

La historia del equipo Elite comenzó con la formación de otro equipo constituido por Mott y los que dependían de él. El grupo de dirección sabía que no podía construir una "obsesión por el cliente" ante la elevada barrera que aislaba producción de distribución y publicidad, sin cambiar, primero, ellos mismos. Admitían que era algo demasiado común entre ellos enzarzarse en "batallas de poder y en echarse la culpa mutuamente".

Utilizando reuniones programadas regularmente los lunes por la mañana, el grupo de Mott empezó a "conocer mutuamente los puntos fuertes y las debilidades de cada uno, compartir sus emociones y construir un nivel de confianza". Además, lo hicieron centrándose en el trabajo real que podían hacer juntos. Por ejemplo, desde el principio acordaron crear como equipo un presupuesto para el papel, en lugar de hacerlo simplemente como responsables funcionales.

A medida que avanzaban, el cambio de comportamiento en la cumbre comenzó a hacerse notar. Una de las mujeres que más tarde se unió al equipo Elite, por ejemplo, observó que la visión de la alta dirección teniendo sus "reuniones de los lunes por la mañana" realmente presentaba algo diferente para ella y para otros. "Observé todo esto en marcha y pensé, '¿por qué estarán tan felices?'"

A la larga, a medida que el equipo adquirió fortaleza y mayor confianza, forjó una aspiración más elevada: centrarse en el cliente y romper las barreras que existían en la base del periódico. Como ocurre con muchos altos directivos, sin embargo, su primer instinto fue crear una nueva estructura organizativa, en este caso, el departamento de Servicio al Cliente de Publicidad. El objetivo era liberar a los vendedores de publicidad de las tareas administrativas que interferían en su tiempo con los clientes, conjuntando bajo una misma organización a los artistas, a los trabajadores de producción y al personal administrativo, de contabilidad y de facturación que tenían que ver con la publicidad.

Un año después de crearse el nuevo departamento, Mott estaba tan frustrado como impaciente. Ni el departamento de Servicio al Cliente de Publicidad, ni una serie de encuestas a clientes, ni los recursos adicionales dispuestos para paliar el problema, así como tampoco las exhortaciones de la alta dirección, habían producido cambio alguno. Persistían los errores en la publicidad, y los vendedores se quejaban aún de falta de tiempo con los clientes. De hecho, la nueva unidad se había convertido en otro obstáculo organizativo.

Encuestas a clientes mostraban que demasiados anunciantes encontraban que el *Democrat* no daba respuesta a sus necesidades y estaban demasiado preocupados con los procedimientos internos y con los plazos. El personal del diario también tenía evidencias además de las encuestas. En una ocasión, por ejemplo, un anuncio mal preparado llegó por fax como si "una rata hubiera pasado por la página". A pesar de ello, el anuncio pasó por las manos de siete empleados y, probablemente, hubiera salido impreso en el periódico, ¡si no es porque, prácticamente, era ilegible! Como alguien comentó más tarde: "No era tarea de nadie asegurarse de que era correcto. Si creían que simplemente su trabajo consistía en escribirlo y pasarlo a producción, lo hacían así". Este fax en particular, conocido cariñosamente como "la rata que controla el fax" llegó a simbolizar el reto esencial para el *Democrat.*

Ni que decir tiene que Mott se enfadó. Había intentado todo lo que se le ocurría, cuando Doris Dunlap, una de las personas que dependía de él y, más tarde, líder del equipo de Elite, le dijo: "Fred, no conseguirás que ocurra por el hecho de que lo desees tan ardientemente y que sepas que tiene que ocurrir. Tienes que apartarte y dejarlo solo".

En aquellas fechas, Mott estaba leyendo algo sobre los programas de calidad de Motorola y el objetivo de cero defectos. Decidió seguir el consejo de Dunlap creando un equipo especial de trabajadores encargado de eliminar todos los errores en la publicidad. Mott admite ahora que era escéptico sobre la posibilidad de que gente de línea pudiera formar un equipo tan unido como el que constituían él y sus directores. En consecuencia, nombró a Dunlap, su confidente en el asunto, líder del equipo que tomó el nombre de Elite"

Los resultados de rendimiento

Un año después, Mott había "renacido" como creyente en los equipos. Bajo el liderazgo de Elite, la precisión en la publicidad, nunca controlada antes en el periódico, había ascendido rápidamente, y se situaba por encima del 99 por 100. Las pérdidas de ingresos a causa de los errores, previamente en un nivel tan elevado como de 10.000 dólares al mes, habían caído casi a cero. Los vendedores tenían plena confianza en la capacidad del departamento de Servicio al Chente de Publicidad y en su deseo de tratar cada anuncio como si estuviera en juego la existencia del

[1] Suprimir los errores. (TV. *del T.)*

Democrat. Las encuestas mostraban un enorme cambio positivo en la satisfacción de los anunciantes. Mott consideraba todo esto nada menos que un milagro menor.

El impacto de Elite, sin embargo, fue más allá de los números. Rediseñó totalmente el proceso de venta, creación, producción y facturación de anuncios en el *Democrat.* Aún más, estimuló y nutrió la obsesión por el cliente y la cooperación interfuncional necesaria para que funcionara el nuevo proceso. En efecto, este equipo, constituido en su mayoría por trabajadores de línea, transformó una organización entera en relación con el servicio al cliente.

El diseño del propósito y de los objetivos de rendimiento

Elite tenía desde el principio gran parte del camino preparado. Mott había establecido un objetivo claro de rendimiento (eliminar los errores), y una buena mezcla de habilidades (doce de los mejores de todas las partes del periódico). Se comprometió a apoyarles, prometiéndoles en la primera reunión que: "sea cual sea la solución que propongan, la implantaremos". Además, el movimiento de Jim Batten de obsesión por el cliente ayudó a energizar al grupo de trabajo.

Sin embargo, convertir Elite en un equipo de alto rendimiento costó más esfuerzo que un buen respaldo inicial y un tema corporativo arrayente. En este caso, los compromisos personales empezaron a desarrollarse, inesperadamente, durante los primeros meses, a medida que el equipo identificó su reto. Al principio, los miembros se pasaban más tiempo echándose la culpa unos a otros que resolviendo los errores de la publicidad. Sólo cuando uno de ellos creó la famosa frase "la rata que controla el fax", y contó la historia que había detrás, el grupo empezó a admitir que todos —no los demás— tenían algún fallo. "Teníamos discusiones muy duras. Había lágrimas en aquellas reuniones", recuerda uno de los miembros.

Las respuestas emocionales concentraron al grupo en la tarea de cada momento y lograron una integración entre ellos. Cuanto más unidos estaban, más se centraban en el reto. Elite decidió observar cuidadosamente el proceso total a través del cual se vendía un anuncio, se creaba, era impreso y se facturaba. Cuando lo hizo, el equipo descubrió esquemas fijos en los errores, muchos de los cuales eran atribuibles a la presión de tiempo, a la mala comunicación y a actitudes equivocadas.

El equipo pensaba que muchos de estos problemas podían resolverse a través de soluciones técnicas y de proceso. Para evitar parte de las

presiones de tiempo, por ejemplo, recomendaron dotar a los vendedores de teléfonos celulares y equipos de fax portátiles, de manera que pudieran enviar los pedidos de anuncios a lo largo del día, en lugar de todos a la vez después de las cinco de la tarde. Para reducir los cortes en las comunicaciones e incrementar el orgullo en la propiedad, Elite pidió al *Democrat* que comprara ordenadores portátiles y software editorial con destino a los empleados de producción, quienes, con entrenamiento, podían crear un anuncio desde el principio hasta el final. Sin embargo, para eliminar totalmente los errores, Elite sabía que era necesario que todos los empleados en el periódico trabajaran juntos en beneficio de los clientes. Como una de las personas del equipo dice:

> "Todos nos centramos en el cliente. No permitimos que otras cosas, como la personalidad, se interpongan en el camino. Nos centramos en hacia dónde vamos, con qué actuamos, en que hemos hecho un compromiso con los que nos rodean, que vamos a ayudarles a que vean lo que nosotros descubrimos y que no vamos a permitir que nada interfiera en ello".

Compromisos personales

El compromiso entre los miembros condujo a Elite a expandir continuamente sus aspiraciones. Habiendo comenzado con el encargo de eliminar errores, Elite progresó en el camino de eliminar barreras funcionales, después rediseñó el proceso de publicidad completo, luego, definió nuevos estándares y medidas de satisfacción del cliente y, finalmente, esparció su propia marca de "obsesión por el cliente" en todo el *Democrat.* Uno de sus miembros señala:

> "¿De qué otra manera podíamos conseguir que todos se unieran a la banda? Podíamos poner en marcha el plan. Podíamos proporcionarles las herramientas. Podíamos hacerlo todo, excepto penetrar en sus cerebros y transmitirles la excitación que teníamos. De alguna manera, teníamos que pasar ese mensaje.

Esta pasión condujo a Elite a ignorar la fecha oficial de cierre de su asignación. Continuaron sin parar. Verdaderamente, sin contar el respeto y la admiración del equipo por Mott y los demás, Elite, simplemente, no creía que la dirección obtendría todo el beneficio de sus recomendaciones sin su ayuda. Mott demostró bastante inteligencia dejándoles:

"El equipo empezó a atacar cuestiones en las que nunca soñé. Exploraban cada detalle que pudiera proporcionar servicio y valor a los clientes. Existía poder real que se había desarrollado entre ellos y que afectaba a todos".

El esfuerzo de extensión del equipo

Inspirados por Elite, por ejemplo, un grupo de producción empezó a venir a trabajar a las cuatro de la madrugada para reducir las presiones de tiempo que se producían más tarde durante el día. Por primera vez, el Servicio a Clientes de Publicidad comenzó a hacer gráficos y a medir la calidad de la publicidad. Los vendedores emplearon más tiempo con sus clientes. Una nueva atmósfera surgió. Uno de los miembros de Elite dice:

"La gente en el edificio que recibía un papel empezó a darse cuenta de que fuera una factura, un anuncio o cualquier otra cosa, no era realmente un trozo de papel. Era el cuente. Creo que esa transformación representaba con claridad el significado de lo que había ocurrido. El personal cogía ese papel y se ocupaba de él como nunca lo había hecho.

Los clientes estaban encantados. El director de un restaurante notablemente exigente, por ejemplo, rechazó un anuncio un día lo suficientemente tarde como para que, en condiciones normales, se hubiera perdido. Sin embargo, utilizando el nuevo equipo de comunicaciones y de ordenadores, un creativo trabajó con el vendedor y le dio la vuelta en menos de treinta minutos. El restaurador se quedó de piedra y muy satisfecho. "Se convirtió en uno de nuestros mejores clientes", dice el vendedor.

Hasta hoy, el espíritu de Elite vive en el *Democrat.* "No existe un comienzo y un final", dice Dunlap. "Todos los días experimentamos algo de lo que aprendemos." El espíritu de Elite convirtió a todos en ganadores: a los clientes, a los empleados, a la dirección e, incluso, a los líderes corporativos de Knight-Ridder. El presidente ejecutivo Jim Batten estaba tan impresionado que acordó pagar viajes a los directores de otros diarios del grupo para que visitaran el *Democrat* y aprendieran de la experiencia de Elite. Por añadidura, como es natural, las doce personas que se comprometieron mutuamente entre ellas y con el periódico tuvieron un impacto y una experiencia que ninguno de ellos olvidará nunca.

La historia de Elite muestra cómo un compromiso entre personas, combinado con un compromiso con objetivos de equipo, amplía y profundiza en el propósito y en los logros de un equipo de alto rendimiento. Sobre la base de su compromiso, Elite pasó de ser un grupo de trabajo con unos propósitos estrechos, a convertirse, en muchos aspectos, en un equipo de liderazgo que transformó enteramente el *Tallahassee Democrat.* Como contraste, el Dallas Mafia de nuestro próximo ejemplo comenzó como un grupo de liderazgo (desde una unidad de negocio que hemos identificado). Equipados con su compromiso mutuo, modificaron la estrategia y el foco de su negocio, construyeron en toda la organización una ética de rendimiento remarcable y, mientras lo hicieron, pasaron un tiempo tremendamente gratificante.

EL DALLAS MAFIA

La historia de Dallas Mafia comenzó con una serie de reuniones estratégicas, cuya esencia nos ha ayudado a recrear la imagen de varios miembros de ese equipo. Imagínense cinco jóvenes sentados alrededor de una pequeña mesa de conferencias en el piso 28 de un edificio de oficinas de Dallas. Constituyen el grupo de alta dirección, responsable desde hace poco tiempo de las operaciones financieras corporativas para la región suroeste de Global Limited, un banco de inversiones cuya oficina central está en Nueva York. Los cinco se han reunido de vez en cuando durante varios días intentando dar forma a una nueva estrategia.

> Bob Waldo, uno de los más jóvenes, interviene con clara emoción: "A los banqueros de inversiones se les conoce realmente por lo que son capaces de hacer. Si seguimos haciendo negocios de chicha y nabo con empresas mediocres, nos convertiremos en banqueros de tres al cuarto ¿Es eso lo que queréis". Mack Canfield, el líder oficial del grupo, reflexiona: "Bien, puede que no sea lo que queremos, Bob. Pero no podemos escapar de repente de las necesidades financieras de rutina de los clientes reales. Después de todo, no vamos a alcanzar nuestros objetivos de ROS y RORC (*Return On Spending y Return On Risk Capital),* si no aceptamos este tipo de negocio.

2

Ros, rentabilidad sobre el gasto; RORC, rentabilidad sobre el capital. *(N. del T.)*

Está muy bien hablar de convertirse en consejeros financieros de los grandes líderes, pero estamos muy lejos de poder aconsejar a la familia Bass sobre su estrategia financiera para una expansión global".

Jim Barrows y John Logan empezaron a reír, pero Canfield les espeta: "Ya sé que pensáis que esto es muy gracioso. Pero me juego el cuello en esto. No hemos conseguido ni el negocio mínimo necesario para mantener ocupada a nuestra gente y empezáis a hablar sobre convertirnos en los asesores financieros del mañana. Tengo que preocuparme de hoy. Nueva York cree que ya estamos bastante retrasados, y si empezamos a rechazar negocios razonables, nos sustituirán la próxima semana. Piensan que este juego se controla a base del ROS y del RORC".

"Lo que Nueva York no sepa, no les puede hacer daño", responde Logan. "Esos chicos tienen sus cabezas en otras cosas, en cualquier cosa. Es más, si yo tengo que hacer negocios de chicha y nabo durante los próximos cinco años, que me sustituyan la próxima semana. En lo que a mí concierne, o bien nos remangamos y convertimos esta oficina en algo distinto, o mejor empezamos a cambiar de carrera".

El reto de rendimiento

Como Logan recuerda más tarde, el grupo estaba comprometido con "cambiar o abandonar". Cambiaron. Cuatro años después de aquella primera reunión, el equipo había mejorado una mezcla de negocios en declive, incrementado la duración de las relaciones con clientes activos y aumentado la rentabilidad de Dallas al nivel de las más altas de Global. También fueron capaces de fortalecer al personal profesional de Dallas, hasta tal punto que otras regiones buscaban allí gente para cubrir vacantes clave. Finalmente, lo que constituye un aspecto significativo de la historia de Dallas, que caracteriza a la mayoría de los equipos de alto rendimiento, lo pasaron tan bien que nunca lo olvidarán.

Canfield había constituido una elección controvertida para liderar Dallas, porque le faltaba experiencia previa como director de oficina. Iba a reemplazar a John Elders, el nativo tejano que fundó la oficina de Dallas y que la había llevado con éxito durante más de veinte años. En aquellos tiempos, no sólo Elders, sino también, los otros tres banqueros más maduros, iban a retirarse uno detrás del otro en el plazo de un año. año. Dada la juventud, inexperiencia y reputación dudosa del resto de los profesionales de Dallas, mucha gente en la oficina central de Global

argumentaba que Canfield, con 38 años, y los otros jóvenes de Dallas, no daban la talla para explotar el crecimiento de los mercados corporativos financieros del Suroeste. Esta actitud se convirtió tanto en un obstáculo como en un punto de salida para Dallas Mafia.

Les Walters, presidente ejecutivo de Global, a pesar de todo, decidió dar su aprobación a Canfield. Cuando llegó Mark, como hemos visto en la primera escena, encontró un grupo frustrado. Para ellos, el retiro de Elders y de los demás significaba una oportunidad magnífica. Todos habían sido reclutados por Elders y le admiraban grandemente. No obstante, eran conscientes de que, para complementar el trabajo de rutina de la oficina, les faltaba cada vez mayor capacidad para enfrentarse con necesidades de clientes más complejas.

Canfield, más tarde, observó que las aspiraciones del grupo eran tan elevadas que probablemente estaban destinados a convertirse en un equipo con o sin él. Ninguno de ellos, sin embargo, tenía claro cómo poner en práctica sus sueños. Canfield, quien al principio solamente perseguía hacer más rentable la oficina, supo que necesitaba su ayuda. "No tenía las respuestas", dijo: "pero creí firmemente que, de alguna forma, podíamos hacer algo juntos".

Establecimiento de los objetivos de rendimiento

Sus primeras discusiones estratégicas produjeron un conjunto colectivo de objetivos de rendimiento basados en tres elementos clave:

- Cambiar la mezcla de negocio desde la suscripción de deuda estándar, los préstamos y las inversiones (negocios orientados a volúmenes) hacia el asesoramiento y consejo en fusiones y adquisiciones (un negocio orientado a la calidad y al servicio).

- Descartar los negocios de una sola vez en favor de las relaciones duraderas con los principales líderes corporativos, que valoraban la capacidad superior de la oficina para la ejecución y la resolución de problemas.

- Mantener a un grupo de profesionales altamente cualificados cada vez más diverso y equilibrado.

Adicionalmente, descartando las preocupaciones financieras de Canfield, el equipo acordó buscar "crecimiento en la calidad, no solamente

crecimiento en tamaño o en beneficio." También convirtieron cada elemento de su estrategia en objetivos específicos de rendimiento. Por ejemplo, el equipo no paró de revisar su mezcla de negocio, la duración de las relaciones con los principales clientes y la calidad del personal.

Diseñar un enfoque de trabajo

A lo largo del primer año, el equipo forjó un conjunto especial de valores y un enfoque que todos siguieron religiosamente. Aun cuando raramente trabajaban los mismos de forma simultánea con los mismos clientes, abiertamente compartían experiencias, reflexiones, problemas y frustraciones. Se mantuvieron todos fieles a sus aspiraciones comunes y rigurosos sobre la calidad del trabajo que negociaban, sobre los equipos que se constituían para realizar transacciones y sobre la construcción de las relaciones con los clientes.

Contrariamente a los objetivos de más fácil medida de otros equipos (por ejemplo, reducir el tiempo de ciclo), Dallas Mafia estableció objetivos que, siendo alcanzables, requerían mutua vigilancia para ser evaluados. Se observaban mutuamente con cuidado. Como alguno ha descrito más tarde: "No era fácil que ninguno de nosotros quisiera explicar a los demás su falta de coraje para cancelar un contrato estándar de deuda. De hecho, nos sentíamos tan orgullosos perdiendo negocio por razones justificadas como por ganarlo".

El equipo enfatizó fuertemente el mérito de las ideas que se proponían más que la posición en la jerarquía de aquellos que las sugerían. Sin la salvaguarda que proporcionaba gente más madura y bien conectada como Elders, el nuevo equipo se concentró en encontrar justamente la mezcla adecuada de conocimiento de clientes, habilidades sobre resolución de problemas y creatividad, para enfrentarse a cada oportunidad. Esto les forzó a afrontar riesgos mayores que los habituales sobre gente joven que, por ejemplo, ahora, normalmente, negocia fácilmente con los ejecutivos más maduros de los clientes.

Desarrollo del compromiso personal

A medida que crecía el compromiso mutuo, su propósito y la unidad de negocio, el equipo impulsó un entorno que conducía al rendimiento y a la búsqueda de riesgos. Todos aprendían juntos y se divertían haciéndolo. Canfield recuerda un episodio que refleja la esencia del enfoque y los valores que el equipo había difundido en toda la oficina: trabajo de

calidad, confianza mutua, afrontar riesgos sobre la gente, dar a las personas la oportunidad de crecer y fracasar, estar ahí para ayudarse unos a otros, y divertirse. Bob Waldo acababa de volver de la última negociación competitiva de Texas Instruments (TI) con el director financiero de la empresa, a la que había llevado a un profesional nuevo con mucho talento llamado Allen Duckett.

"¿Qué tal fue", preguntó Canfield. "Oh, hemos ganado el concurso", respondió Waldo. "Pero nunca creerías lo que ha ocurrido. Me llevé a Allen, tanto por su experiencia como porque sabe realmente más del negocio de TI que ninguno de nosotros. Pero, ya sabes lo impaciente e exagerado que es. Ni que decir tiene que yo estaba un poco preocupado por la reacción que provocaría en Dan Kelly (el director financiero de TI). De forma que le dije a Allen que me dejara llevar la conversación hasta que le pidiera concretamente sus comentarios.

"Tuvimos un buen comienzo. De forma que pedí al "Sr. Intensidad" que explicara a Dan su punto de vista sobre las necesidades de capital del sector. Teniendo en cuenta que había sólo un asiento extra en la oficina de Dan, Allen había estado apoyado en la pared cerca de la ventana. Allen empezó perfectamente. Pero —todavía no puedo creerlo— enseguida sus pies comenzaron a deslizarse despacio debajo de él en el suelo de la oficina de Dan. Supe después que había comprado un nuevo par de zapatos el día antes y que tenían todavía la suela tan nueva que no los podía controlar bien, Allen estaba tan concentrado en lo que estaba diciendo, que no se daba cuenta de que sus pies se estaban deslizando y que ¡incluso se resbalaba por la pared! Dan y yo, naturalmente, estábamos tan sorprendidos por esta escena que no pensamos advertir a Allen a tiempo para prevenirle de que se caía al suelo. Afortunadamente, no se hizo daño."

"¿Quieres decir que se cayó al suelo antes de que se pudiera dar cuenta de lo que estaba pasando?" preguntó Canfield, empezando a reír.

"No sólo eso," exclamó Waldo. "¡No paró de hablar en todo el tiempo! Siguió con sus comentarios sentado en el suelo enfrente de la mesa de Dan hasta que le ayudé a ponerse de pie, aún hablando. Eso era todo lo que yo podía hacer para evitar una ruptura completa. Estoy seguro de que Dan habrá pensado, '¿He visto esto realmente?' Lo bueno es que Dan se ha impresionado tanto por la preocupación obvia de Allen por TI, ¡que nos ha concedido el pedido sobre la marcha! Estoy pensando en montar esta escena en todas mis negociaciones."

Igual que en el equipo Intermodo de Burlington Northern, el Dallas Mafia seguía sus propias reglas y enfoque en lugar de los de Global. Por ejemplo, Global normalmente esperaría que Canfield, director de la oficina, se ocupara personalmente de Shell Oil como cliente. En lugar de ello, el equipo transfirió esa responsabilidad a su miembro más joven, Jim Barrows, por su experiencia en el sector. Barrows todavía no era un socio, pero el equipo pidió a Canfield "que informara a Bill" sobre Shell, un hecho que Global interpretó como un error de transcripción, hasta que Canfield persistió en explicar que no se había producido ningún fallo.

El efecto de extensión del equipo

En contra de lo que es habitual, el equipo buscó activamente la transferencia de buenos empleados desde Dallas a otras partes de Global. Pensaron que estos movimientos enriquecían a los individuos, habitualmente jóvenes con gran potencial. También opinaban que Dallas se beneficiaría cuando los transferidos volvieran con mejores prácticas, nuevas ideas y enfoques frescos. En contraste, muchas otras unidades de Global en aquel momento transferían solamente a empleados innecesarios y de bajo rendimiento.

Algunas veces, la oficina corporativa de Global daba la vuelta a las reglas propias de Dallas. Un año después de incorporarse a la oficina, por ejemplo, Canfield decidió que todos en el equipo debían recibir el mismo sueldo. Global lo rechazó. Y también se opuso cuando Canfield trató lo mismo un año más tarde. Estos "fracasos", sin embargo, vinieron a reforzar el compromiso del equipo con el crecimiento y el éxito de todos, medido de acuerdo con sus propios estándares en lugar de los de Global.

El impacto de la dedicación de unos por otros se extendió por toda la oficina. Es un clásico ejemplo del efecto de extensión de los equipos de alto rendimiento. En opinión de uno de los profesionales que no eran parte del equipo básico: "Dallas, simplemente, no tenía un sentimiento comercial. Teníamos calidad suprema. Incluso, el cliente no era el juez final. Éramos nosotros. Como resultado, la gente estaba dispuesta a dejarse cortar el cuello, confiando en que nunca serían criticados por hacer aquello que creían que estaba bien".

La oficina se empeño duramente con el trabajo clásico, y se creó una atmósfera de gran grupo conducido por un equipo de alto rendimiento. Tal y como ilustra la historia de Bob Waldo sobre Allen Duckett, el

equipo se divirtió con el trabajo, algo que hemos observado frecuentemente en equipos verdaderos y, mucho más, en los de alto rendimiento. La gente del equipo Intermodo de Burlington Northern hablaba de diversión; lo mismo pasaba con las mujeres de Elite. Todos describían de forma significativa la diversión y el sentido del humor de los equipos en un contexto que se relacionaba directamente con el rendimiento. Nos permitimos sugerir que la diversión, lo mismo que los valores del equipo, es sólo real, y puede mantenerse siempre que alimente los propósitos del equipo y las aspiraciones de rendimiento.

En la historia de Dallas, esta atmósfera se extendió también más allá de la oficina. Los actos sociales en la época de Elders reflejaban una formalidad acorde con su edad, posición social y estilo. La gente lo pasaba bien, pero asistía con un sentido de obligación. Bajo la influencia de Dallas Mafia, las fiestas eran más espontáneas. Durante el partido de fútbol anual, por ejemplo, todos dejaban que Canfield, decididamente antiatlético, consiguiera los mejores tantos cada año, para, después, marearle durante meses cuando se producían movimientos irregulares en relación con los objetivos.

Emergió un grupo fuera de horas, cuyos miembros producían su propio vino llamado "Chateau Desenex" (en honor de unos bien conocidos polvos desodorantes de pies) a partir de uvas traídas a Tejas desde California. Esto condujo, en una ocasión, a un episodio que la gente de la oficina no ha olvidado nunca. Habían pedido que Canfield verificara la temperatura de las uvas que fermentaban en grandes contenedores de plástico en su garaje. Sabía poco sobre vino, y menos sobre fermentación. Pero sus colegas más expertos le habían advertido que avisara si la temperatura se elevaba por encima de los 80 grados. Sus instructores, sin embargo, no le habían mencionado que, para realizar una lectura adecuada, debía meter el termómetro bastante por debajo de la capa superior (donde la fermentación era más activa y estaba más caliente).

Antes de irse a la cama, Canfield y su mujer midieron la temperatura de los diez contenedores de 30 galones, justo en la superficie, naturalmente. Con la visión del vino estropeado y de sus amigos decepcionados, Canfield inmediatamente empezó a subir y bajar las escaleras con cubitos de hielo, mientras que su esposa, llamando por teléfono, sacaba de la cama a todos los que podía con gritos de "¡por encima de 90 grados y subiendo! ¡Traed hielo!" En pocos minutos, empezaron a llegar coches a casa de Canfield, y más gente se unió a la brigada de los cubitos de hielo. Treinta minutos más tarde llegó Tim Crown, el oficial vinatero. Supervisó la locura, levantó sus manos en el aire y chilló: "¡Alto!

¡Paradlo todo! ¡Parad y pensad cuántos cubitos de hielo vais a gastar para enfriar 300 galones de uva prensada fermentando! ¿Estáis locos?

Silencio total. Entonces, la mujer de Canfield empezó a reír y .enseguida, el resto de la gente se tiró histérica en el suelo del garaje por el loco rescate de medianoche. Como Crown dijo muchos años más tarde, "¡No me extrañó por qué Canfield necesitaba un equipo!"

CONCLUSIÓN

Fuertes compromisos personales por el crecimiento mutuo y el éxito distinguen a los equipos de alto rendimiento de los equipos verdaderos. Energizados por este sentido extra de compromiso, los equipos de alto rendimiento reflejan fuertes extensiones de las características básicas de los equipos: más profundo sentido de propósitos, más ambiciosos objetivos de rendimiento, enfoques más completos, responsabilidad mutua más llena y habilidades intercambiables y complementarias.

Las ambiciones de rendimiento del equipo Elite y su sentido de propósitos parece que, literalmente, crecieron a medida que se incrementaba su compromiso mutuo. Cada uno de los componentes del equipo Intermodo de Burlington Northern aprendió habilidades de marketing para añadirlas a su experiencia de operaciones. Esto les hizo intercambiables e, incluso, más confiados en su dependencia los unos de los otros. En el ejemplo de Dallas, la preocupación de cada uno por los demás y sus propósitos les empujaron a dar la negativa a los negocios de chicha y nabo y, consecuentemente, a hacer más profundo y claro su sentido de responsabilidad mutua sobre la clase de banqueros de inversiones en que querían convertirse. Y todos tuvieron una desproporcionada cantidad de diversión en el proceso.

Adicionalmente, el liderazgo se comparte en los equipos de alto rendimiento. El papel formal de liderazgo permanece, pero se mantiene en beneficio de la gente del exterior, y es, sobre todo una ceremonia. Hemos observado esto en los equipos de Dallas, en el Elite y en el Burlington Northern. Cada uno de ellos tenía un líder formal: Canfield, Dunlap y Greenwood. No obstante, una vez que cada grupo se convirtió en un equipo de alto rendimiento, el liderazgo surgió de muchos de los miembros a medida que tomaron las iniciativas necesarias para eliminar obstáculos o buscar oportunidades. De hecho, en el caso de Dallas, Canfield intentó persuadir a Global para que formalizara el arreglo de liderazgo compartido. Sin embargo, respondió como la mayor parte de los exter-

nos que tratan de entender los patrones de liderazgo dentro de un equipo de alto rendimiento: con confusión.

Este fenómeno de liderazgo compartido, aunque está relacionado con la delegación de autoridad *(empowerment),* llega mucho más lejos que ésta. Los miembros de los equipos verdaderos se sienten con autoridad para conseguir sus propósitos comunes. Los miembros de los equipos toman iniciativas confortablemente, una vez que han discutido continuamente los propósitos del equipo, sus objetivos y su enfoque, así como desarrollado un rico entendimiento. Sin embargo, los componentes de los equipos verdaderos contactarán frecuentemente con el líder del equipo antes o después de realizar una acción. Y los mejores líderes de equipo, naturalmente, aplaudirán la mayor parte de las veces. Los miembros de los equipos de alto rendimiento van más allá. Verifican su iniciativa antes o después de tomarla. Pero, y ésta es la diferencia esencial, lo hacen con otros miembros del equipo en lugar de con el líder. Los comentarios de éste tienen importancia, pero el equilibrio de la aprobación está a favor del equipo.

El efecto de extensión del equipo es evidente en todos los equipos de alto rendimiento y en muchos otros equipos verdaderos. Lo hemos descrito con detalle en la historia de Burlington Northern. Era igualmente evidente en Elite al energizar otras partes del periódico para centrarse en el servicio al cliente. Era, incluso, más evidente en el impacto de Dallas Mafia sobre el resto de la oficina.

La combinación de los intensos compromisos de unos frente a otros y su causa mutua, más su liderazgo compartido e intercambiables habilidades, hace a los equipos de alto rendimiento enteramente autosuficientes. Avanzan por sus propias reglas. No se paran ante los rechazos. Ni siquiera la hostilidad o la indiferencia de la organización, la limitación de recursos, la compensación insuficiente o, como hemos visto en íntermodo, el "clima congelado" son capaces de parar estos potentes equipos.

Alcanzan resultados por encima de todo lo razonable y se divierten haciéndolo. El desarrollo de un fino sentido del humor distingue también a estos grupos. No todo lo que hacen está relacionado con el humor y, por otro lado, podrán existir algunos equipos de alto rendimiento sin sentido del humor, por supuesto. Pero lo ponemos en duda. Otra vez, se trata de un elemento que no se puede dirigir. No se puede hacer a la gente para que se divierta. Más bien en los equipos de alto rendimiento, como casi todo, la diversión aparece como un subproducto y, a la vez, como un ingrediente del sentido de compromiso del equipo y del rendimiento.

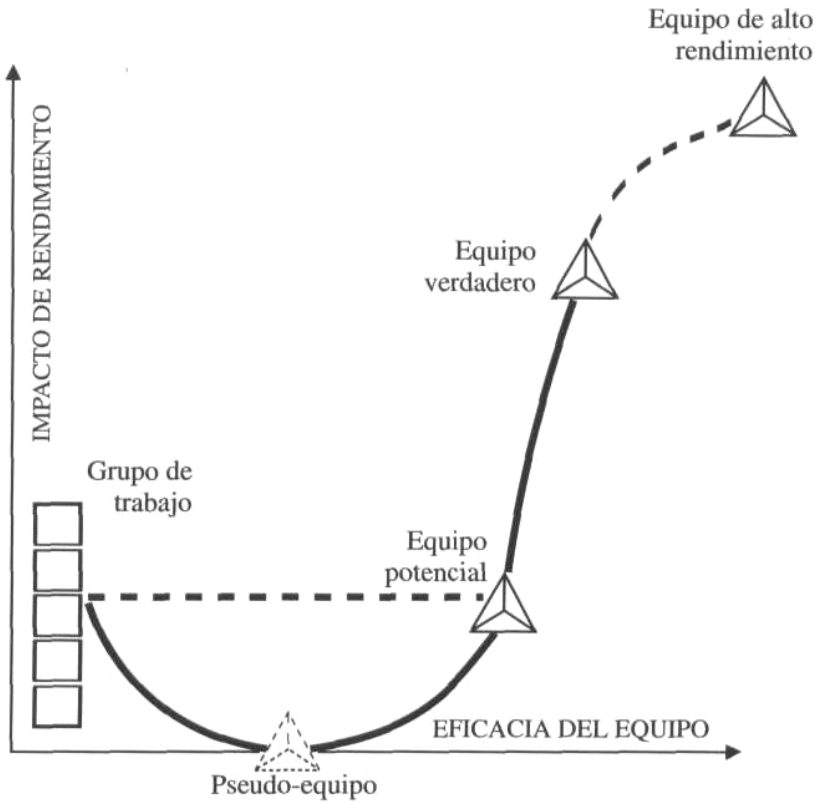
Todos los miembros de equipos de alto rendimiento que hemos analizado describieron sus equipos como especiales y sus experiencias como "haber participado en algo más grande y mejor que yo mismo." Adicionalmente, cada uno de estos equipos influyó positivamente en la ética de rendimiento de los grupos mayores a su alrededor, o extensiones del equipo. Crearon un aura de excitación y foco que sostuvo el crecimiento de nuevas capacidades y la apertura al cambio. Desgraciadamente, estos equipos se encuentran muy raramente. No se pueden crear a propósito. Como resultado, los ejecutivos tienen que entender si son capaces de reconocerlos y aprovecharse de ellos. Y los líderes más sabios harán lo posible para proporcionar reconocimiento o retos adicionales y quedarse fuera para mantener vivos estos valiosos equipos y todo lo que representan e influyen.

PARTE SEGUNDA

Llegar a ser un equipo

Figura II-1

LA CURVA DE RENDIMIENTO DEL EQUIPO



La "curva de rendimiento del equipo" (Figura II-1) ilustra cómo la eficacia de las realizaciones de cualquier pequeño grupo de personas depende del enfoque básico que asumen y de la efectividad con que implantan dicho enfoque. Al contrario que los equipos, los grupos de trabajo confían, para su rendimiento, en la suma de las mejores individualidades. No persiguen los frutos de un trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto. Al elegir la senda del equipo en lugar de la del grupo de trabajo, las personas se comprometen a asumir los riesgos del conflicto, a unir los frutos de su trabajo y a emprender las acciones colectivas necesarias para construir un propósito común, un conjunto común de metas, un enfoque común y una común y mutua responsabilidad. Las personas que se llaman a sí mismas equipos, pero que no asumen tales riesgos, son, en el mejor de los casos, pseudoequipos.

Los equipos potenciales que asumen el riesgo de escalar la curva, inevitablemente, se enfrentan con obstáculos. Algunos equipos consiguen salvarlos, otros se quedan estancados. Sin embargo, lo peor que puede hacer un equipo estancado es abandonar la disciplina de los fundamentos de los equipos descrita en el capítulo 1. El rendimiento, no las técnicas de formación de equipos, puede salvar a equipos potenciales o pseudoequipos, no importa cómo se hayan estancado.

Todos los equipos llegan a su final. Este final, sin embargo, no tiene por qué sacrificar el rendimiento continuado. La extensión de sus recomendaciones a otros, la llegada de nuevos miembros, la salida de los antiguos y los cambios de los líderes de los equipos, si se toman como transiciones requeridas para la renovación de los fundamentos del equipo, facultan a la mayoría de ellos para explotar, aún más, el rendimiento potencial, haya llegado o no el equipo a su final.

La mayoría de los líderes de equipos tienen que desarrollar capacidades después de asumir la tarea. Los que han triunfado creen que no necesitan tomar todas las decisiones clave ni asignar todas las tareas clave.

Los líderes de equipos que son efectivos son conscientes de que ellos tampoco necesitan conocer todas las respuestas ni pueden triunfar sin los otros miembros del equipo. La sabiduría de los equipos radica en el reconocimiento de que cualquier persona, ya fuera previamente autócrata o demócrata, que crea firmemente en el propósito del equipo y en el equipo en sí mismo, puede conducirlo hacia un mayor rendimiento.

5

La curva de rendimiento del equipo

Esta clase de comentarios son muy difíciles de olvidar. "Obviamente, las personas de esta compañía no piensan que seamos un equipo muy unido. Creo que no trabajamos juntos todo lo que podríamos. Pero no estoy seguro de que esto sea lo que más preocupa al resto de la organización. ¿Qué deberíamos hacer?"

El presidente de Cosmo Products Inc. estaba hablando informalmente con su grupo de altos ejecutivos. Acababa de oír los extractos de entrevistas grabadas en cinta que habían sido realizadas a más de un centenar de empleados, en ellas se les preguntaba por sus puntos de vista sobre el progreso de la compañía, recientemente lanzada a un esfuerzo de cambio. Era un gran esfuerzo encaminado a cambiar el comportamiento de, materialmente, miles de personas a lo largo y ancho de la compañía.

Muchos de los comentarios eran de esperar. Los empleados entendían que la estrategia y el rendimiento de Cosmo Products se habían debilitado significativamente en los últimos cinco años. La compañía no había combatido de forma consecuente a la competencia del mercado con los productos correctos en el momento adecuado. Tampoco su fuerza de ventas rendía tanto como en tiempos lo hizo. Las respuestas de los empleados ofrecían multitud de razones, incluyendo proliferación de productos, problemas de calidad, cambios en las preferencias de los consumidores, competidores más agresivos y cambios demográficos en

la fuerza de ventas. También entendían las consecuencias: el mercado en su conjunto se había nivelado, las ventas, la cuota de mercado así como el beneficio, cayeron, tanto que los analistas y la prensa especializada en negocios criticaban abiertamente la compañía. La moral y la confianza estaban claramente abatidas, y cada cual opinaba que era necesaria una gran cantidad de cambios.

Aunque no les sorprendió, fue penoso para los ejecutivos oír a los empleados hacer referencia a fracasos recientes en acciones que iban encaminadas a corregir la situación. Los entrevistados les estaban diciendo que el presente esfuerzo de cambio más valdría que fuera distinto. Sí, entendían y estaban de acuerdo con la nueva visión de la compañía. Sí, manifestaban un sentido de urgencia. Y sí, estaban prestos a participar en las diversas estrategias de cambio que se estaban desarrollando en las funciones clave y en las unidades operativas de la compañía. "Pero", insistían los comentarios grabados, "en este momento, mejor sería algo diferente".

Lo que más alarmó al presidente y a otros altos ejecutivos fue la repetida amonestación: "¡Tíos, estáis tirando en distintas direcciones, no sois un equipo! Si no conseguís aunar vuestras acciones, nada cambiará". Después de escuchar este mensaje, el grupo de ejecutivos supo que los problemas de Cosmo Products requerirían más de un equipo en la cúspide. Pero también se dieron cuenta de que un esfuerzo por su parte de formar un verdadero equipo podría ayudar una enormidad.

LA ELECCIÓN CRITICA

Los ejecutivos de Cosmo Products se enfrentaron a una elección crítica: ¿Deberían concentrarse en mejorar su efectividad como un fruto de trabajo o deberían tratar de llegar a ser un equipo? Aunque lo expresaban con la palabra "equipo", lo que los comentarios de los empleados de Cosmo querían decir realmente era que los altos ejecutivos estaban trabajando con propósitos encontrados. Sin embargo, clarificar la dirección y el papel de un grupo no requiere un equipo. De hecho, en muchas situaciones, la opción estructurada de grupos de trabajo puede tener más sentido, particularmente, en la cúspide de las compañías multinegocio. Por otra parte, con demasiada frecuencia, la elección entre grupo de trabajo y equipo ni se reconoce como tal ni se efectúa conscientemente.

La distinción fundamental tiene que ver con el rendimiento. Un grupo de trabajo confía, ante todo, en las contribuciones individuales de sus

miembros cara al rendimiento del grupo, mientras que un equipo se afana por conseguir un impacto agrandado, que es incremental a lo que sus miembros podrían alcanzar en sus papeles individuales. En gran medida, la elección depende de si los logros individuales pueden conseguir las aspiraciones de rendimiento del grupo o si se necesitan frutos del trabajo colectivo, capacidades colectivas y responsabilidad común.

Los grupos de trabajo son frecuentes y eficaces en grandes organizaciones. Prosperan en estructuras jerárquicas en las cuales cuenta al máximo la responsabilidad individual. Los mejores grupos de trabajo llegan, conjuntamente, a compartir información, perspectivas e ideas, a tomar decisiones que ayuden a cada persona a realizar mejor su trabajo, y a reforzar los estándares de rendimiento de cada uno de los demás individuos. Pero el énfasis está siempre en las metas de rendimiento individuales y en las responsabilidades individuales.

Un grupo de trabajo eficaz, a semejanza de un equipo, saca provecho de un común entendimiento de cómo será evaluado el rendimiento. Los ejecutivos de Cosmo, como hemos visto, fallaron, en parte, porque nunca clarificaron su propósito, ni aun con miras a ser un grupo de trabajo más eficaz. Al contrario que los equipos, un grupo de trabajo utiliza su propósito, exclusivamente, para delimitar de forma individual papeles, tareas y responsabilidades. Dichos papeles coinciden, típicamente, con las posiciones organizativas formales. Los miembros de los grupos de trabajo, especialmente los de niveles superiores, para conseguir realizar sus tareas asignadas, normalmente delegan el trabajo real en otras personas ajenas al grupo. Los grupos de trabajo prestan atención a las consecuciones y resultados individuales. Los miembros de los grupos de trabajo eficaces compiten constructivamente unos con otros en pos de sus objetivos individuales de rendimiento. También se proporcionan, unos a otros, consejos e ideas, y llegan a preocuparse cuando alguno de ellos decae. Sin embargo, los miembros de los grupos de trabajo no asumen responsabilidades sobre otros resultados que no sean los suyos propios. Tampoco tratan de desarrollar contribuciones de rendimiento incremental que requieran, de forma coordinada, el trabajo efectivo de dos o más miembros del grupo.

Los equipos son distintos de los grupos de trabajo. Requieren ambas responsabilidades: individual y mutua. Los equipos se fían más de las discusiones, debates y decisiones del grupo, de compartir información y las mejores prácticas y de reforzar mutuamente los estándares de rendimiento. Sin resultados discretos del trabajo del equipo conseguidos a través de la unión, no llegan a conseguirse ni las contribuciones verda-

deras de los miembros del equipo ni el impacto incremental del rendimiento.

La opción equipo augura mayor rendimiento que la opción grupo de trabajo, pero, también, conlleva más riesgo. Dados los profundamente arraigados valores del individualismo y la natural renuencia a confiar el destino de uno al rendimiento de los otros, la elección de la opción equipo requiere un acto de fe. Los individualistas férreos —, y hay muchos, especialmente en la cúspide— no pueden contribuir al verdadero rendimiento del equipo si no asumen responsabilidad sobre sus iguales y no dejan a éstos asumir responsabilidad sobre ellos. Creen todavía de forma instintiva aquello de "si quieres un trabajo bien hecho, hazlo tu mismo. " Va contra su naturaleza confiar en otros en lo que concierne a tareas de la vida verdaderamente importantes.

Por otra parte, el precio de falsificar este acto de fe es también alto. Cuando falla el enfoque del equipo, los miembros no se desvían de sus metas individuales, los frutos del trabajo no tienen valor añadido significativo, los costes pesan más que los beneficios y las personas se sienten molestas por las imposiciones sobre su tiempo y prioridades.

Los grupos de trabajo presentan riesgos menores. Los grupos de trabajo efectivos gastan mucho menos tiempo en conformar su propósito, objetivos y enfoque, puesto que los establece, por regla general, el líder. Las reuniones transcurren según agendas bien priorizadas. Son eficientes en el uso del tiempo de los miembros, y las decisiones se implantan a través de específicas e individuales asignaciones y responsabilidades. Por estas razones, en la mayoría de los casos, si las aspiraciones de rendimiento se pueden alcanzar a través de individuos haciendo bien sus respectivos trabajos, el enfoque de grupo de trabajo es más cómodo, menos arriesgado y menos perjudicial que tratar de lograrlo a través niveles de rendimiento de equipo más difíciles de alcanzar. Está claro, si no hay necesidad de niveles de rendimiento que justifiquen el enfoque de equipo, los esfuerzos gastados en mejorar la efectividad del grupo de trabajo tienen más sentido que forcejear tratando de llegar a ser un equipo.

LA CURVA DE RENDIMIENTO DEL EQUIPO

Para ayudar a entender la elección confrontando grupos, como los altos directores de Cosmo Products, así como el riesgo y rendimiento potenciales implicados, hallamos de gran utilidad aplicar un esquema simple, al que llamamos "la curva de rendimiento del equipo" (véase Fi-

gura ü-1). En ella hay cinco puntos clave. Cada uno de ellos utiliza la definición de equipo descrita en el capítulo 3 como referencia primaria. Para evitar confusión, llamaremos a éste "equipo verdadero"

1. Grupo de trabajo: es un grupo para el cual no hay necesidad ni razón significativas de rendimiento incremental que requieran su transformación en equipo. Los miembros interactúan, principalmente, para compartir información, las mejores prácticas o ideas y para tomar decisiones que ayuden a los individuos a trabajar dentro de su área de responsabilidad. Más allá de esto, no existe un propósito común de "grupo pequeño" auténtico o verdaderamente deseado —, o metas de rendimiento incremental o frutos del trabajo conjunto— que exijan enfoque de equipo o una mutua responsabilidad.

2. Pseudoequipo: es un grupo para el cual podría existir una necesidad o razón significativa de rendimiento incremental, pero no está enfocado al rendimiento colectivo ni tratando realmente de conseguirlo. No tiene interés en conformar un propósito común o un conjunto común de metas de rendimiento, aunque puede llamarse a sí mismo un equipo. Los pseudoequipos son los más débiles de todos los grupos en términos de impacto de rendimiento. Casi siempre, contribuyen menos que los grupos de trabajo a las necesidades de rendimiento de la compañía, por que sus interacciones restan rendimiento individual a cada uno de sus miembros sin aportar ningún beneficio conjunto. En los pseudoequipos, la suma de la globalidad es menor que el potencial de las partes individuales.

3. Equipo potencial: es un grupo para el cual hay una significativa necesidad de rendimiento incremental y que, realmente, está tratando de mejorar su impacto de rendimiento. Sin embargo, típicamente, necesita más claridad acerca de su propósito, metas o resultados de trabajo, y más disciplina para elaborar un enfoque de trabajo común. No tiene todavía establecida una responsabilidad colectiva. Los equipos potenciales abundan en las organizaciones. Tal como ilustra la curva de rendimiento, cuando el enfoque de equipo tiene sentido, el impacto de rendimiento puede ser alto. Creemos que el aumento más abrupto de rendimiento se produce entre un equipo potencial y un equipo verdadero; pero es digna de ser perseguida cualquier ascensión por la pendiente.

4. Equipo verdadero: es un número pequeño de personas con capacidades complementarias que están por igual comprometidas en un

propósito común, unas metas comunes y un común enfoque de trabajo, de lo que se sienten mutuamente responsables. Los equipos verdaderos son una unidad fundamental de rendimiento, y fueron definidos con detalle en el capítulo 3.

5. Equipo de alto rendimiento: es un grupo que reúne todas las condiciones de los equipos verdaderos; sus miembros están, profunda y recíprocamente, comprometidos para conseguir el desarrollo y éxito personal de cada uno de ellos. Por lo general este compromiso sobrepasa al equipo. De forma significativa, el equipo de alto rendimiento excede a todos los equipos similares y a todas las expectativas, dado su "espíritu de miembro". Es una magnífica posibilidad y un excelente modelo para todos los equipos reales y potenciales. Se describió en el capítulo 4.

La curva de la Figura II-1 ilustra sobre importantes conexiones y opciones con vistas a los cinco puntos anteriores. En primer lugar, muestra que los grupos de trabajo tienen una amplia gama de resultados de rendimiento potencial, e indica que la opción de grupo de trabajo resulta sensata en muchas situaciones. La curva nos muestra, también, que, para la mayoría de los grupos, el incremento más grande de rendimiento tiene lugar entre el equipo potencial y el verdadero, y que el impacto de rendimiento posible es significativamente mayor en el equipo verdadero que en los grupos de trabajo. La línea de puntos entre el equipo verdadero y el de alto rendimiento indica el excepcional compromiso personal que se requiere para el alto rendimiento. Por último, la línea de puntos que conecta el grupo de trabajo y el equipo potencial simboliza el acto de fe que conlleva hacer esta elección. En la parte más baja de dicha curva yacen los riesgos y fracasos de rendimiento de los pseudoequipos. Hay que evitarlos a toda costa, ya que el impacto de rendimiento de los pseudoequipos es el más bajo, y puede resultar muy difícil vencer las dinámicas de este tipo de equipos, así se ilustra en las conclusiones de la historia de Cosmo Products.

Los altos directivos de Cosmo tenían razones y potencial para llegar a ser el equipo que sus empleados esperaban. En primer lugar, el reto de rendimiento al que se enfrentaban clamaba por un equipo: múltiples fuerzas negativas operando y ninguna respuesta clara, fallos repetidos en los enfoques de la jerarquía para alcanzar las aspiraciones de rendimiento y una necesidad enorme de liderazgo que arrastrase a todos juntos de forma unida. Además de esto, había un pequeño número de personas con la mezcla apropiada de capacidades. Dado el reto a que se enfrentaba Cosmo Products, creemos que podrían haber establecido un

común propósito, metas de rendimiento y enfoque, mediante los cuales podrían haberse mantenido como un equipo mutuamente responsable. Por otra parte, era de gran necesidad la promesa de rendimiento incremental que proporciona un equipo.

Sin embargo, antes de oír las cintas que el presidente describió como "muy difíciles de olvidar", los altos directores no eran, ni siquiera, un grupo de trabajo. Eran un pseudoequipo, es decir, se referían a sí mismos como un equipo, pero no hacían serios esfuerzos para establecer un propósito de equipo, encontrar metas de rendimiento o definir su enfoque de equipo. Las preocupaciones políticas siempre eclipsaban los cuestiones de rendimiento. De hecho, se estaban negando a sí mismos la oportunidad de ser un grupo de trabajo mediante la mejora de sus estándares de rendimiento individual, la clarificación y coordinación de las actividades individuales y el aseguramiento de los resultados individuales sumados a los resultados de rendimiento corporativo necesarios.

Las sesiones de realimentación con los empleados espolearon la voluntad de la alta dirección de Cosmo para moverse desde la posición de un pseudoequipo a las de un equipo potencial y un equipo verdadero. Los altos ejecutivos decidieron que llegar a ser un equipo era importante si querían tener alguna oportunidad de liderar una transformación en Cosmo. Es interesante y completamente típico de tales grupos que, no obstante, hicieran pocas consideraciones serias a una opción más rigurosa de trabajo en equipo antes de saltar a la curva de rendimiento del equipo. Asimismo, cuando se reunían, lo hacían con el expreso propósito de llegar a ser un equipo, sin afrontar un reto específico de rendimiento.

La mayoría de sus reuniones estaban marcadas por la franqueza necesaria para la formación de equipos. Trabajaron duro, poniendo de manifiesto y tratando de resolver asuntos que eran críticos para gestionar el amplio cambio de Cosmo, incluyendo:

> "La visión es demasiado abstracta. Tenemos que llegar a ser más claros en lo que queremos que la visión transmita a los empleados y a los clientes."
>
> "Cada cosa ha de tener una prioridad. Tenemos que encontrar la manera de situarlas en su enfoque correcto antes de que creemos una sobrecarga en el sistema."
>
> "Los líderes del holding no entienden los problemas que tenemos aquí. Los necesitamos para que compren el programa de cambio que estamos tratando de implantar."

"Nuestra gente no entiende realmente qué se espera de ellos. Necesitamos comunicarles qué tienen que cambiar y cómo queremos que cambien y, después, ponerlos a trabajar en ello."

"Todavía no confiamos verdaderamente los unos en los otros. Necesitamos seguir manteniendo estas reuniones para trabajar en

Discusiones como ésta, en forma esporádica, fueron sucediéndose después de la sesión de realimentación con los empleados. Fuera de ellas, el grupo emergió con un sentido más fuerte de la visión y el propósito de la compañía, pero no del grupo en sí mismo. Desarrollaron un mejor entendimiento de cómo fijar las prioridades de la compañía, un propósito de tratar de comunicar de forma más clara a los empleados y crearon las bases más firmes para la mutua confianza entre los miembros. Comenzaron a trabajar con mayor colaboración que antes; y, durante un tiempo, su eficacia como grupo de dirección mejoró.

No obstante, lamentablemente, nunca acordaron ninguna meta de rendimiento específica que debían perseguir como equipo. Tales objetivos eran imposibles. Por ejemplo, como ambas partes —empleados y ejecutivos— sabían, Cosmo Products estaba introduciendo demasiados productos y de calidad diversa cada año. El grupo de altos ejecutivos tendría que haber asumido el reto, como un equipo ad hoc, de reducir el número de nuevas ofertas en un 50 por 100, y diseñar, simultáneamente, un proceso para llegar a tiempo al mercado y dentro de unos estándares de calidad sólidos. O bien, a la luz de los bien entendidos cambios demográficos que creaban caos en la fuerza de ventas, el grupo, como un equipo, debería haberse comprometido a ayudar y liderar iniciativas que apuntasen al refuerzo de las capacidades de relación con las cuentas de las tradicionales fuerzas de venta a tiempo parcial.

El grupo había definido tales metas, debería haber tenido algo concreto que hacer como equipo, es decir, algo específico para adelantar sus aspiraciones de cambiar completamente la compañía. Esto les habría proporcionado la oportunidad de avanzar desde la posición de equipo potencial a la de equipo verdadero basado en logros concretos! Sin embargo, al no tener acordados ningunos objetivos de rendimiento, el grupo de ejecutivos de Cosmo Products no encontró el modo de engranar como un equipo en pos de sus nobles aspiraciones. Finalmente, discutieron y debatieron la urgencia de la situación, así como el deseo de hacer algo, pero el grupo nunca tradujo su deseo en metas y frutos de trabajo de equipo específicos. A la larga, las sesiones de formación de equipo se deterioraron, cayendo en mera conversación. Cuando esto sucedió, en

lugar de hacer frente a la necesidad de establecer un objetivo de rendimiento de equipo específico, el equipo cayó en la frustración. Una vez más, se retrocedió hasta el débil modelo de rendimiento del pseudoequipo.

Tres años después del lanzamiento del programa de cambios esenciales, todavía no tenía Cosmo Products desarrollados los diferentes valores, capacidades y comportamientos que se necesitaban para alcanzar el éxito competitivo. En cambio, la compañía soportó, de forma continuada, fracasos financieros, OPAS importantes, despojo de negocios clave, cambios perturbadores en la alta dirección y violentas campañas de recorte de costes, todo lo cual arrolló a todo el mundo en la compañía, incluidos los altos ejecutivos. Las advertencias de los empleados habían sido acertadas: el potencial de rendimiento de los altos directores para llegar a ser un equipo era tan enorme como desastroso fue su fracaso final. Más sutilmente, el fracaso del grupo de ejecutivos para elegir conscientemente entre las opciones de grupo de trabajo y equipo, lo mismo que su fracaso para avanzar con una disciplinada mira puesta en el rendimiento, dejó al grupo y a sus empleados, clientes y accionistas muy lejos de alcanzar el rendimiento que les era dado esperar.

La mayoría de nosotros ha pertenecido a un pseudoequipo similar al de los ejecutivos de Cosmo Products; éstos existen en muchas partes y niveles de la mayoría de las organizaciones. Muchos comportamientos caracterizan a tales grupos, estos comportamientos incluyen la confusión en el propósito, una incapacidad para centrar el foco, una desenfrenada hostilidad o ambición personal, la ignorancia de los beneficios de un enfoque de equipo y, para resguardarse, viejos rituales jerárquicos en lugar de preocuparse cada uno de los demás. El resultado neto es siempre el mismo: el grupo no hace serios esfuerzos para encontrar un camino común por el que avanzar juntos.

El pseudoequipo es una triste paradoja. Públicamente, se refieren a sí mismos como un equipo, aunque, en lo privado los miembros se reconozcan de otra manera. La gente, por todas las partes de la organización, identifica estas autoproclamadas etiquetas por lo falsas que son. Por ejemplo, el grupo de ejecutivos de Cosmo Products, con frecuencia, se refería a sí mismo como un equipo antes de que las grabaciones de los empleados los contradijeran enfáticamente.

A menudo, cuando los componentes de los pseudoequipos se lamentan de su fracaso para actuar como un equipo, ponen aún más de manifiesto otra ironía. Cada persona del pseudoequipo, especialmente, el líder, encuentra defectos en los demás. El remedio prescrito, inevitablemente,

se parece a esto: "actuaríamos mucho mejor como equipo si los demás trabajasen como tal y de la forma que pienso que tiene mayor sentido".

COMTECH CELLULAR

Un grupo de nueve directores generales de región de ComTech Cellular nos sirve para demostrar la distinción entre grupo de trabajo y equipo potencial. ComTech Cellular es una división de ComTech, una gran compañía regulada de telecomunicaciones. ComTech creó Cellular en los años ochenta para las oportunidades que se presentaron con la irrupción en el mercado de los teléfonos celulares. La división se introdujo rápidamente en cuatro mercados clave a través de subsidiarias de su entera propiedad, y en otros cinco mediante alianzas con compañías celulares no reguladas. Una de las complejidades del negocio celular es que alguno de los socios de las alianzas de ComTech en determinados mercados competían, en realidad, con las subsidiarias de ComTech en otros mercados.

La división celular de ComTech tiene las ventajas y desventajas de ser parte de una compañía grande y regulada. Por el lado positivo, tiene influencia en el mercado, un nombre prestigiado e importantes recursos de tipo tecnológico, organizativo y económico. Por el lado negativo, ComTech está atada de pies y manos por su encadenamiento al todavía regulado negocio de telefonía básica. Los competidores de ComTech pueden actuar mucho más rápida y agresivamente, porque ni están regulados por el gobierno ni ralentizados por las trabas burocráticas de que son víctimas la mayoría de las grandes organizaciones.

Los nueve directores generales dependen jerárquicamente de Cameron Daly, un experto ejecutivo conocido por su habilidad en la dirección de personas y por su orientación hacia la formación de equipos. Daly se fija como prioridad conseguir que los nueve lleguen a ser un equipo, creyendo que si fueran un equipo aportarían múltiples capacidades e ideas para influir en algunos de los más engorrosos problemas de la división. Pero la idea que Daly y los nueve directores tienen de un equipo es la de un grupo que se comunica bien, marcha unido y comparte ideas. No la extienden a realizar conjuntamente un verdadero trabajo en persecución de metas también conjuntas.

Aun cuando tuvieran más enfoque sobre el rendimiento, el enfoque de equipo es, probablemente, irreal y contraproducente para ellos. Por una cantidad de razones, los nueve directores generales representan un

grupo de trabajo en lugar de un equipo potencial. En primer lugar, ComTech tiene socios de alianzas en algunos mercados que compiten con ella en otros. Esto hace que la mutua confianza que se necesita en los equipos resulte aún más difícil de formar de lo que es usual. Así se expresó el director general de Nueva York, del mayor mercado de ComTech: "No voy a prestar mi tiempo, atención y otros recursos para ayudar a que nuestra unidad de Chicago proponga alguna innovación que sus socios de alianzas utilicen después para atacarme por la espalda en Nueva York".

En segundo lugar, las peculiares circunstancias competitivas de cada uno de los nueve mercados reclaman ideas y responsabilidades particulares. "Cuando la jefatura de Chicago sale con alguna idea" dice Dave Mars de Cleveland, " mi proceso mental es cómo y de qué manera ello me va a afectar en mi entorno de Cleveland, porque no estoy en absoluto convencido de que gasten ningún tiempo pensando sobre ello. Ese no es su trabajo. Su trabajo es pensar en Chicago". Si bien los directores generales ven claramente valor en compartir la información y las mejores prácticas sin crear problemas indirectos como en el ejemplo de Nueva York-Chicago, sin embargo, no tienen la capacidad o el estímulo para producir frutos del trabajo conjunto en tiempo real. Ninguno de ellos ve ninguna razón creíble por la cual debiera comprometer recursos valiosos para resolver cualquier cosa si no es porque afecta a sus propias áreas de mercado.

En tercer lugar, el desproporcionado tamaño de Nueva York hace prácticamente imposible que el grupo identifique propósito, metas o enfoque comunes. Los objetivos que tienen por centro a Nueva York se ganan la antipatía de los otros directores generales, pero tanto éstos como el director general de Nueva York reconocen que ignorar Nueva York no es realista. Esto no sirve para mucho.

Al establecer la distinción entre un grupo de trabajo y un equipo potencial, no estamos haciendo un juicio de valor bueno o malo. Estamos, sencillamente, abogando por una elección consciente que considere las alternativas y renuncias de un modo disciplinado. Los ejecutivos de ComTech no son, de ningún modo, deficientes como ejecutivos, ya que sus circunstancias excluyen la opción de equipo. Por ejemplo, claramente pueden ayudarse unos a otros, a sus clientes, empleados y compañía mediante la adopción y práctica de valores de trabajo en equipo y a través de compartir las mejores prácticas. Pero, tal como hemos argumentado antes, el trabajo en equipo y el compartir no son sinónimos de equipo.

En teoría, todos los grupos tienen el potencial de encontrar un propósito y enfoque común para colmar una importante necesidad de rendimiento; y, en teoría, los directores generales de ComTech podían encontrarlos. En la práctica, sin embargo, gente como Cameron Daly y los directores generales de ComTech deben preguntarse si cualquier meta de rendimiento común y cualquier fruto del trabajo colectivo requieren su mutua atención, su activa e igual participación, esfuerzo extra y responsabilidad compartida. Si la respuesta es no, pedir o esperar que un grupo de trabajo llegue a ser un equipo no hace más que crear confusión y trabajo improductivo y, además, desvía a los individuos de su ascensión en la curva de rendimiento como grupo de trabajo.

EQUIPO DE RESPUESTA RÁPIDA: ASCENDIENDO HACIA UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO

El equipo de Respuesta Rápida de McKinsey & Company nos facilita el ejemplo de un equipo que ascendió por la curva de rendimiento desde un equipo potencial a uno verdadero y a un equipo de alto rendimiento. Tenemos que hacer notar que Respuesta Rápida de McKinsey es atípica, ya que no se trata de un equipo dedicado a un proyecto relacionado directamente con los clientes. Más bien, se trata de una función de soporte, y, en este sentido, los retos a que se enfrentan se parecen a aquellos retos de los equipos potenciales en muchas otras compañías.

La Respuesta Rápida surgió en la práctica de organización de McKinsey, la cual, similarmente a otras prácticas, especializadas por industria dentro de McKinsey, se enfrentó a un dilema al final de los años ochenta: como compartir conocimientos y experiencia en una firma profesional en expansión por todo el mundo. En tiempos anteriores, un consultor podía buscar las mejores ideas y prácticas que existiesen en ese momento y confiar en su conocimiento personal de lo que otros estaban haciendo más la transmisión de palabra. Pero en 1989, los más de dos mil profesionales que trabajaban en más de cincuenta oficinas diseminadas en los cinco continentes no podían depender por más tiempo de redes de transmisión personales e informales para compartir el conocimiento. Este problema afectaba particularmente a la práctica de organización, ya que la demanda de conocimientos y experiencia de organización surgía en casi todas las relaciones importantes con clientes, no importa cuál fuera la industria. Tal como dijo un socio: "Mientras que sólo el 20 por 100 de nuestros trabajos comienzan como un proyec-

to de organización, más del 70 por 100 terminan de esta forma". A la vista de esto, cuando los líderes de la práctica se reunieron en septiembre de 1989, resolvieron encontrar un enfoque más eficaz para transmitir y gestionar el conocimiento acumulativo de la firma. Tras mucho discutir, se pusieron de acuerdo en una aspiración ambiciosa: responder a cualquier petición de las mejores ideas y prácticas proporcionando acceso a documentos y a consultores expertos dentro de 24 horas a partir de la petición.

Lanzamiento de un equipo potencial

Los líderes de la práctica buscaron voluntarios para llevarla a cabo. Se apuntaron seis personas: Jennifer Futernick, una bibliotecaria de la práctica, y Joe Miles, una especialista de organización, ambos de San Francisco; Lynn Heili, una especialista de organización, y Ed Michaels, un socio, ambos de Atlanta; Paul David, un asociado de Chicago, y Doug Smith, un socio de Nueva York. Estos seis eran, en ese momento, un equipo potencial. Es decir, tenían el potencial y el deseo de conformar un propósito común, unas metas comunes de rendimiento y un enfoque común de trabajo por el que podían sentirse mutuamente responsables. Sin embargo, cuando se reunieron por vez primera, varias semanas después, el panorama había cambiado. Joe Miles había decidido dejar McKinsey por otro empleo, y Paul David no podía asistir a la reunión debido a un conflicto de horario con un cliente. En cualquier caso, los otros cuatro se reunieron. Después de mucho debate, reemplazaron el estándar de ciclo de 24 horas, virtualmente imposible de alcanzar, por un compromiso más realista: dar a los peticionarios lo que necesitaban tan "rápidamente" como fuera posible. Bautizaron al nuevo servicio de "Teléfono rojo" con el nombre de "Red de Respuesta Rápida", y acordaron a corto plazo un objetivo de rendimiento más específico: tener diseñado y lanzado un sistema de Respuesta Rápida para el día 1 de julio de 1990. Este objetivo era agresivo, ya que cada uno de ellos sólo podía trabajar en el proyecto durante su tiempo libre.

Dos retos cruciales de diseño se cruzaron en el camino de la fecha fijada. Primero, Respuesta Rápida necesitaba un nuevo sistema informático para gestionar la biblioteca de documentos y perfiles de experiencia de los consultores, y que dicho sistema fuese fácil de utilizar por los usuarios, Lynn y Jennifer, que eran quienes contestarían las consultas telefónicas. Segundo, como además de facilitar documentos apropiados facilitaban contactos con expertos, el grupo tenía que asegurarse de que

los profesionales de McKinsey que estuvieran ocupados en el momento de la consulta llamasen a consultar rápidamente. Esta última tarea es parecida a conseguir que tu hijo adolescente conteste al teléfono durante la final de la Liga.

A semejanza de los equipos potenciales, los miembros se enfrentaron a una serie de sutiles retos. Por ejemplo, Lynn, que había pasado recientemente de consultor general a especialista de organización, creyó que Respuesta Rápida le facilitaría la rara oportunidad de mejorar su propio puesto de trabajo, y se sintió bastante molesta porque el compromiso de lanzamiento en julio coincidía con su fecha de alumbramiento.

Jennifer estaba inquieta por los cambios que iba a implicar su trabajo. Durante cerca de una década, había confiado en sus vastos conocimientos de organización y en su extraordinaria orientación al servicio para prestar una ayuda que era universalmente conocida como excelente. Jennifer parecía centrar muchos de sus problemas en el presunto sistema informático. Nunca había usado ordenadores y reconocía que no le gustaban. Sin embargo, Lynn, Doug y Ed sospechaban que los ordenadores sólo simbolizaban su inquietud ante los cambios desconocidos que se le avecinaban.

Además, el liderazgo del equipo no estaba claro. Si bien Ed estaba bien predispuesto, otras exigencias sobre su tiempo sólo le permitían actuar como paño de lágrimas o como un patrocinador de rango superior. Esto hacía que Doug y Paul David tuvieran que dirigir la supervisión del proyecto, y Paul estaba en una difícil situación, debido a las duras exigencias de los clientes. No nos sorprende que todos estos problemas creasen ansiedad en el grupo.

No obstante, las discusiones, decisiones y las siguientes etapas que identificaron ayudaban al grupo a avanzar por la curva de rendimiento, si bien todavía eran más un equipo potencial que uno verdadero. Se habían puesto de acuerdo en un propósito y un conjunto de metas, y Lynn, Doug y Jennifer estaban preparados para realizar trabajo real. Además, los delicados obstáculos ya mencionados, al menos, habían sido discutidos.

El equipo potencial llega a ser "verdadero"

El grupo empezó a resolver sus incertidumbres en unos pocos meses al tiempo que configuraba un enfoque de trabajo. Doug y Lynn acordaron concentrarse en conseguir el compromiso de los consultores para dar soporte a la red. Entretanto, Lynn y Jennifer y, de forma optimista,

Paul David, se supuso que trabajarían en el sistema informático, Jennifer para pensar fundamentalmente en la organización por temas de la base de datos como contraposición a la informatización que en ese momento había. Pero Paul continuaba faltando a las reuniones. Cuando tanto él como los demás se dieron cuenta de que no podía contribuir, es decir, hacer el trabajo real que se requería a todos los miembros del equipo, ya había cierta incomodidad. Pero, de forma instintiva, el grupo tuvo el buen juicio de dejar que Paul se retirase sin hacer de ello una montaña. Lynn y Jennifer captaron a un profesional informático, Scott Ehmen, de la oficina de Atlanta, y contrataron una firma externa de diseño informático para que les ayudase a trabajar en el sistema.

Para la primavera, Lynn, Jennifer, Doug y Scott habían adquirido las capacidades complementarias, se habían puesto de acuerdo en el propósito y en el enfoque y compartían el sentido de responsabilidad que caracteriza a un equipo verdadero. Confiaban en que el sistema de soporte informático estaría listo en la fecha de lanzamiento comprometida: julio. Su reto más difícil era cómo aprovechar de la mejor forma la reunión mundial de consultores de organización, que se celebraba en abril, con el fin de conseguir su soporte activo para la red de Respuesta Rápida.

Este soporte era crucial para diseñar la red. En teoría, cualquiera que quisiese saber algo de las mejores ideas y prácticas sobre problemas de la organización podía llamar a Respuesta Rápida y ponerse en contacto con Lynn o Jennifer, éstas le ayudarían a identificar los documentos más apropiados y los mejores expertos. Si Lynn o Jennifer veían que el problema del peticionario sobrepasaba su propia pericia, podían ponerle en contacto con un "consultor a petición"; éste sería un miembro del grupo de organización, que se suponía respondería rápidamente al peticionario, a ser posible, en el mismo día.

Facilitar los documentos y los nombres de los expertos era bastante sencillo, pero conseguir a los expertos y a los "consultores a petición" para, realmente, hacer o recibir llamadas de teléfono que completasen el ciclo de respuesta al peticionario no era una tarea pequeña. El problema no radicaba en falta de buenas intenciones. Los verdaderos escollos eran razones de logística y otras dificultades inherentes a gentes muy ocupadas, múltiples bandas horarias y lo muy novedoso del enfoque de Respuesta Rápida, así como lo que prometía. La tarea que había que pensar más detenidamente era la de convencer a suficientes consultores expertos para que añadiesen a su ya muy sobrecargada lista de prioridades algo más que hacer.

El equipo sabía que tenía que utilizar la reunión de abril para conseguir entendimiento, entusiasmo y soporte para Respuesta Rápida. Se decidieron por una venta que combinase firmeza y diversión. A cada oportunidad que se presentaba, el equipo ofrecía regalos promocionales (por ejemplo, jarras para café, pegatinas, camisetas) que llevaban estampados el logo y el número de teléfono de Respuesta Rápida. Al final del segundo día, las más de setenta personas que asistían a la conferencia habían empezado a disfrutar con las interrupciones, a esperarlas con alegría.

Respuesta Rápida realizó su lanzamiento final a continuación de la cena de la última noche. Lynn, Doug y Jennifer habían pedido a cada asistente que usase las camisetas de Respuesta Rápida en la cena y, a las diez en punto, cuando hicieron su presentación, Lynn y Doug se enfrentaron a una audiencia vestida de gala, cargadita de vino y dispuesta a pasar un buen rato. Les explicaron el diseño de la red, enfatizaron el importantísimo papel de los expertos y de los "consultores a petición" y se burlaron de sí mismos por la locura del lanzamiento de un nuevo sistema en el momento en que una de las personas clave estaba a punto de tener un niño. Para mayor jolgorio, Doug preguntó a asistentes elegidos al azar que se levantasen, cerraran los ojos y tratasen de repetir el número de teléfono de Respuesta Rápida que tantas veces habían visto y oído durante los dos días previos. A la mañana siguiente, y muy pronto, cada uno de ellos había captado un experto o un "consultor a petición", logrando de ese modo la pieza clave que les faltaba para el lanzamiento de julio.

Después, el equipo dirigió su atención a los espinosos problemas de qué hacer durante la ausencia por embarazo de Lynn y a las ansiedades de Jennifer por los ordenadores y los cambios. Afortunadamente, surgió un nuevo miembro en el equipo para ayudarles. Nancy Taunbenslag, una antigua asociada y consultora de organización, a tiempo parcial, de Nueva York, que estaba tan intrigada desde la reunión de abril como para ofrecerse voluntaria como refuerzo mientras Lynn estuviese ausente por embarazo. Sin embargo, Nancy vio enseguida que había subestimado la cantidad de trabajo que esto conllevaba. Cuando ella y Jennifer se reunieron con Lynn en Atlanta a primeros de junio con el objeto de recibir entrenamiento en el nuevo sistema informático, las tres descubrieron que necesitaba muchísima depuración. Con el problema del niño de Lynn, y siendo inminente el lanzamiento de Respuesta Rápida, Nancy y Jennifer tuvieron que decidir rápidamente cómo trabajar juntas para hacer que el sistema hiciese lo que había prometido.

Para estas fechas se había comenzado a desarrollar dentro del equipo un verdadero cariño y compromiso de los unos respecto a los otros. De forma particular, Lynn y Nancy se propusieron ayudar a Jennifer a superar sus preocupaciones. Les gustaba trabajar con ella, y le tenían un respeto tremendo por su conocimiento sobre organización. Jennifer también sabía que, debido al nacimiento del niño de Lynn, gran parte del éxito del proyecto dependía de ella. Aún más, entendía que Lynn esperaba que Respuesta Rápida sería su trabajo principal cuando volviese de su permiso por embarazo, y no quería que Lynn quedase defraudada.

Nancy se encargó de la depuración del sistema informático e invirtió mucho tiempo hablando cada día por teléfono con Jennifer para ayudarle a introducir datos, y que, de este modo, se familiarizase con el sistema y se sintiera más cómoda con él. Antes del nacimiento del niño, Lynn dirigió su esfuerzo a responder consultas; después, lo hizo desde su casa cada vez que pudo. Doug estuvo de acuerdo en actuar como un "consultor a petición" de última instancia para asegurar que todo peticionario recibía respuesta en el tiempo adecuado. Para mitigar en algo la presión, la totalidad del equipo acordó posponer cualquier promoción activa del servicio de Respuesta Rápida hasta que los problemas del sistema informático estuvieran resueltos y Lynn se incorporase a tiempo completo. Tenían la esperanza de que la información sobre el servicio transmitida de palabra generaría suficientes consultas como para mantenerlo vivo pero sin inundarlo en su infancia.

Durante la mayor parte de julio y agosto, Jennifer continuó trabajando en su forma tradicional, si bien, consultando a Lynn y Nancy cuando necesitaba ayuda. Después, hacia el final del verano, recibió una petición especialmente compleja, y decidió probar a entrar en el sistema ella sola. Para su sorpresa, éste no sólo le suministró las respuestas que ella esperaba, sino que le facilitó ideas que, de otra forma, nunca hubiera tenido. Jennifer telefoneó inmediatamente a Lynn y Nancy para decirles lo encantada y agradecida que estaba por su incesante ayuda y confianza, y para anunciarles que, por fin, ¡era una conversa hecha y derecha!

Cuando Lynn volvió en noviembre a trabajar a tiempo total, las tres mujeres habían desarrollado un enfoque intensamente colaborativo hacia Respuesta Rápida, esta inesperada recompensa fue a la vez gratificante y emocionante para cada una de ellas. Se alegraban tremendamente de proporcionar a los peticionarios el mejor tiempo de respuesta, aprendiendo unas de otras cada día, y compartiendo un montón de experiencias y retos personales. Dentro del equipo se desarrolló una fuerte ética que hacía equivalente el éxito de cada persona con el éxito de Res-

puesta Rápida. "Creemos realmente", decía Nancy, en el enfoque: "si tu estás bien, yo estoy bien"

Emerge un equipo de alto rendimiento

Hacia finales de 1990, los compromisos del equipo iban mucho más allá de un propósito y objetivo común, incluían una profunda y mutua preocupación por el desarrollo y éxito personal de cada uno. Se depuró el sistema informático, los "consultores a petición" habían cumplido y las tres mujeres ya dominaban las capacidades de biblioteca, consultoría e informática que su trabajo requería. El equipo decidió someterse a una prueba de mayor cuantía montando una extensiva campaña de marketing de Respuesta Rápida por toda la firma. En enero de 1991 enviaron a los consultores de todas las partes del mundo octavillas, pegatinas para el teléfono y jarras de café, decidieron que se dedicase el artículo editorial de una revista interna al servicio y pidieron a los consultores de práctica de organización que hablasen sobre Respuesta Rápida en sus oficinas de todo el mundo. Después, los miembros se sentaron cómodamente para ver si el teléfono comenzaba a sonar.

¡Y sonó! Las demandas del mes siguiente fueron el triple que las de cualquier mes anterior. Las peticiones venían de todas las oficinas de todas las partes del mundo y de profesionales de todos los niveles. Para final de año, Respuesta Rápida había respondido a más de un millar de consultas y había prestado asistencia a casi la cuarta parte de los consultores y clientes de la firma en el mundo entero. Los usuarios, que al principio estaban escépticos sobre si recibirían ayuda en tiempo correcto de los "consultores a petición" y los expertos, se dieron pronto cuenta de que las promesas de Respuesta Rápida eran completamente serias. El sistema obtenía comentarios positivos, que iban desde el agradecimiento al equipo por su rapidez en responder a las consultas, a la alabanza a Respuesta Rápida por haber redireccionado de manera tan fundamental el modo de satisfacer las necesidades de los clientes. Continuaron llegando alabanzas. Además de ello, otros especialistas en métodos empezaron a prestar atención al tema, y algunos se dirigieron a Respuesta Rápida para ver qué podían aprender.

Muy interesante, y poco usual en una situación de equipo, es el hecho de que sus miembros rara vez se veían en persona, dada la dispersión geográfica y los gastos que esto acarrearía, pero el impredecible, laborioso y difícil trabajo de ayudar a los profesionales de McKinsey a través de todo el Globo cohesionó a los miembros mediante el fax y el

teléfono. Lo cierto fue que, cuanto más difícil era el cometido, más disfrutaban solucionándolo.

La calidad de los resultados del equipo, así como el compromiso de cada uno de ellos para con los otros, continuó creciendo a lo largo de todo el año, hasta que, a finales de 1991, se prometieron a sí mismos y a sus clientes tratar cada petición de ayuda como si el futuro del cliente específico dependiese por completo de su eficacia y rapidez en darle respuesta. Para cualquiera ajeno al equipo, tan desmesurado sentido de su importancia podía parecerles fuera de lugar. Sin embargo, para los miembros del equipo de alto rendimiento Respuesta Rápida, este profundo compromiso personal para con los demás y con su misión compartida los mantiene operando en la parte alta de la curva de rendimiento del equipo.

CONCLUSIÓN

¿Qué nos supondrá a nosotros conseguir unos resultados de rendimiento significativos?

Esta es la pregunta más importante que pueden hacerse los miembros de un grupo asignado a un trabajo conjunto. La respuesta depende de la naturaleza específica del reto de rendimiento que tengan entre manos. Por ejemplo, si fueran los directores generales de ComTech los que se estuvieran preguntando: ¿"Qué nos supondrá a nosotros poner en marcha un negocio de teléfonos celulares en nueve mercados diferentes por toda Norteamérica?" responderíamos: "Requerirá que hagamos nuestro trabajo individual del mejor modo que podamos, incluyendo compartir con los demás las mejores prácticas, ideas e información relevante". En la terminología que empleamos en este capítulo, esto significa llegar a ser un grupo de trabajo eficaz. Por otro lado, si fuéramos parte de un grupo como Elite (capítulo 4) y nos preguntásemos: ¿"Qué nos supondrá a nosotros eliminar todos los errores de la publicidad del periódico?" responderíamos: "Requerirá que trabajemos juntos como un equipo y producir frutos del trabajo conjunto, además de nuestras contribuciones individuales. También puede requerir que incrementemos los valores de servicio al cliente en todo el periódico". En resumen: "Necesitamos trabajar como un equipo".

Si las personas persiguen la opción de equipo, ¿de qué forma pueden evaluar en qué posición se encuentran sobre la curva de rendimiento? Pensamos que hay dos conjuntos de indicadores, o indicios vitales,

que pueden ayudarles. Los indicadores del primer conjunto tienen relación con los elementos de nuestra definición de equipo, los fundamentos del equipo. Haciéndose la serie de preguntas que figuran al final del capítulo 3: grupo poco numeroso, capacidades complementarias, propósito común, metas de rendimiento, enfoque de trabajo y mutua responsabilidad, la mayoría de los grupos pueden saber si están trabajando como grupos de trabajo, pseudoequipos, equipos potenciales o equipos verdaderos.

Además de los anteriores, hemos observado un segundo conjunto de indicios vitales que pueden orientarles. Incluyen:

Símbolos e identidad: los equipos inevitablemente se reúnen en torno a un conjunto favorito de símbolos que expresan su propósito fundamental y su identidad. Por ejemplo, el mapa del sistema de carreteras interestatal simbolizó el compromiso del equipo Burlington Northern Intermodo para construir un enfoque totalmente diferente del intermodal, esto produjo la cooperación de los camioneros en lugar de su enemistad. El equipo de Kodak Cebra, citado en el capítulo 3, adoptó una serie de logos en blanco y negro, ropas y canciones que comunicasen sus aspiraciones de elevar el rendimiento y posición de las películas en blanco y negro. La diana del Garden State Brickface (capítulo 3) llegó a ser, además de un símbolo, un lugar de reunión que cobró un significado especial en el modo de actuar del equipo.

La clave de estos símbolos radica en la riqueza de su significado para el equipo. De forma similar al lenguaje especial o las palabras en clave, los símbolos de los equipos reflejan formas taquigráficas de comunicar lo que es importante y por qué lo es para él. Sin embargo, tales significados, crítica y profundamente compartidos, no pueden ser fabricados; las camisetas y las jarras de café no hacen equipos por sí mismas, pero donde hay un significado detrás de un logo, encontrarás los equipos.

Entusiasmo y nivel de energía: los equipos trabajan dura y entusiásticamente. También juegan dura y entusiásticamente. Nadie tiene que pedirles que hagan horas extra, las hacen. Nadie tiene que recordarles que no hagan recaer trabajo suyo sobre otros, hacen el trabajo que les corresponde por sí mismos. Para los de fuera, la energía y los niveles de entusiasmo que hay dentro del equipo es algo inequívoco y seductor. Cuando se entra en la sala de reunión del equipo uno siente instantáneamente la diferencia. Por ejemplo, una vez que el equipo Burlington Northern Intermodo se puso en marcha, aun cuando fuera discutible, muchas personas de otros grupos del ferrocarril, a hurtadillas, llamaron

para alistarse. Sin embargo, la energía y el entusiasmo que caracteriza a un equipo no pueden ser ordenados desde arriba, tienen que derivarse de las interacciones entre sus miembros.

Historias provocadas por sucesos: puesto que los equipos evolucionan, sus historias transcurren, a menudo, a través de una serie de sucesos galvanizantes, —a menudo, no planificados, y a veces, fracasados— que impulsan el rendimiento del equipo. Los equipos Garden State, Burlington Northern, Elite, Dallas Mafia y Respuesta Rápida, mencionados en este libro, proporcionan sobrados ejemplos de este fenómeno.

Compromisos personales: tal como ilustraron las historias de íntermodo, Elite, Dallas y Respuesta Rápida, el fuerte compromiso de cada miembro con el éxito y desarrollo de los demás es lo que distingue a un equipo de alto rendimiento. Si este compromiso existe, hace que se enriquezca el sentido del propósito del equipo, se expandan sus aspiraciones de rendimiento y haga más potente el enfoque de los miembros de trabajar de forma mutua y solidaria. Sin embargo, una vez más, este signo vital puede estar presente o ausente, ya que no se puede ordenar a nadie que se preocupe por otros.

Resultados de rendimiento: en el análisis final, el rendimiento es, a la vez, la causa y el efecto. La mayoría de los equipos verdaderos siempre consiguen muchos más resultados que las personas, similarmente situadas e incentivadas, que actúan de forma individual. Además de esto, los equipos de alto rendimiento sobrepasan todas las expectativas razonables que se pudieran tener para el grupo, incluyendo las de los miembros del equipo. De hecho, sin resultados de rendimiento específicos y tangibles, lo demás sobra. Grupos tales como el de los ejecutivos de Cosmo Products, que no se enfocaron ni a objetivos de rendimiento específicos ni a producir frutos del trabajo conjunto, nunca pueden llegar a ser equipos. Si quieres saber si un grupo en particular es un equipo verdadero, mira primero sus resultados de rendimiento.

Para resumir, creemos que hay dos conjuntos de signos vitales que indican si un grupo específico de personas es o no un equipo verdadero. El primero incluye los elementos de la definición del equipo, los fundamentos del equipo. Siempre que alguno de ellos falte o no esté del todo correcto, el grupo puede y debe afrontarlo y trabajar hasta conseguir tenerlo de forma adecuada. El segundo conjunto de signos vitales —símbolos e identidad, energía y entusiasmo, historias provocadas por sucesos, compromisos personales y resultados de rendimiento— incluye igualmente potentes indicadores de si un grupo determinado es o no un equipo. Sin embargo, con excepción de los resultados de rendimiento,

los grupos no pueden avanzar en estos indicadores trabajando directamente sobre ellos. Por ejemplo, el rico significado de los símbolos del equipo no brota necesariamente de la creación del logo del equipo; la energía o el entusiasmo característico de un equipo y el nivel de compromiso personal que se halla en los equipos de alto rendimiento no pueden ser ordenados por real decreto o decisión.

Si la revisión de los signos vitales indica que un grupo no es un equipo, tenemos que tratar de mejorar su rendimiento como grupo de trabajo en lugar de empeñarnos en la opción de equipo. La incierta ganancia potencial en el rendimiento puede no ser equivalente al riesgo, y el grupo puede no estar preparado para dar el salto desde grupo de trabajo a equipo. Evaluando cuidadosamente estos pros y contras, se pueden prevenir decisiones prematuras sobre seguir un camino u otro. En cualquier caso, lo más importante es considerar rigurosamente ambas opciones y, después, ser disciplinado en persistir, cualquiera que sea la elección que se haya hecho.

Sin embargo, asumiendo que un enfoque de equipo tiene sentido, al contrario que en ComTech Cellular, y que la gente involucrada está dispuesta a intentar un rendimiento de equipo, al contrario que en Cosmo Products, entonces, los miembros deberían consultar periódicamente ambos conjuntos de signos vitales para hacer seguimiento de su progreso. Cada vez que actúen así, seguramente desarrollen una mayor comprensión sobre los obstáculos que existen entre ellos y su oportunidad de rendimiento, a la vez que profundizarán en su compromiso con un propósito común, las metas comunes y el camino necesario para progresar.

6

Ascendiendo la curva: del rendimiento individual al de equipo

¿Qué necesitan los equipos potenciales para ascender la curva de rendimiento del equipo? No hay una fórmula mágica que dé respuesta a esta pregunta. Cada uno de los equipos que hemos investigado, sobre los que hemos leído o de los que hemos sido parte, ha recurrido a una mezcla genuina de acciones, acontecimientos y decisiones para alcanzar un rendimiento mayor. Sin embargo, en todos ellos hemos observado un patrón subyacente: los equipos verdaderos no emergen, a menos que los individuos asuman los riesgos que conlleva el conflicto y exista confianza, mutua dependencia y trabajo duro.

De los riesgos necesarios, el más formidable es el que conlleva la construcción de la confianza y mutua dependencia necesarias para pasar de la responsabilidad individual a la mutua. Las personas de los equipos verdaderos se tienen confianza y dependen unos de otros, no de forma total o para siempre, pero sí con respecto al propósito del equipo, a sus metas de rendimiento y enfoque. Para la mayoría de nosotros, tal confianza e interdependencia no llegan porque sí, tienen que ser adquiridas y ejercitadas de forma repetida si queremos cambiar el comportamiento. Tanto nuestros instintos naturales como la formación en el seno de la familia, la formación académica y las experiencias de trabajo enfatizan la importancia primaria de la responsabilidad individual como medida para nuestros propios estándares y para los de aquellos de quienes depende-

mos. Nos sentimos mucho más cómodos haciendo nuestro propio trabajo y teniendo nuestro rendimiento medido por nuestro jefe que trabajando con nuestros iguales y siendo evaluados por ellos.

En consecuencia, el rendimiento de equipo requiere que la mayoría de nosotros modifique sus actitudes, así como su normal comportamiento. Por otra parte, la modificación tiene que venir esencialmente a través de la acción, no de las palabras. En la historia de Dallas Mafia (capítulo 4) por ejemplo, fue bastante fácil para cada hombre anunciar su intención de decir no a fáciles transacciones bancarias de inversión en vainilla. Sin embargo, rechazar realmente tales transacciones era más arriesgado. Cada uno de ellos tenía que confiar en que los demás respaldarían la decisión y compartirían cualquier quebranto financiero derivado. Además, cada hombre dependía de los otros, y sabía que, a su vez, ellos dependían de él para hallar, negociar y cerrar las más innovadoras transacciones que el equipo requiriese. Al igual que en cualquier situación de equipo potencial, los hombres de Dallas no podían construir un sentido de mutua responsabilidad si no era emprendiendo, a lo largo del tiempo, acciones arriesgadas, y de ese modo, probarse unos a otros que la interdependencia podía funcionar.

El conflicto, al igual que la mutua confianza e interdependencia, es también un elemento necesario para llegar a ser un equipo. Rara vez vemos que un grupo de individuos funde sus genuinas experiencias, perspectivas, valores y expectativas en un propósito común, conjunto común de metas de rendimiento y común enfoque sin tropezarse con un conflicto significativo y, la mayoría, si hacen un reto del riesgo asociado al conflicto, consiguen hacerlo constructivo para el equipo.

Las contiendas más obvias en un equipo potencial surgen de diferencias funcionales. Por ejemplo, el equipo Elite tomó a su cargo la eliminación de errores del proceso de anuncios en los periódicos, incluyó gente de ventas, producción, arte, contabilidad y del departamento de servicio al cliente. El conflicto surgió dentro del grupo, como sucede a menudo, cuando la gente echó la culpa a departamentos que no eran el suyo propio. Esta clase de conflicto, aunque desagradable, rara vez conlleva mucho riesgo. Con mucho, el conflicto más peligroso, y que fue un hecho formativo para Elite, tuvo lugar cuando los individuos afrontaron la revelación y desilusión personal que conllevaba admitir que ellos, no sólo los otros, tenían la culpa. En ese punto, todas las cartas estaban ya sobre la mesa, a la vista, y el grupo podía ocuparse del conflicto constructivo que era necesario para avanzar.

Otras fuentes del conflicto tienen que ver con las personalidades, actitudes y expectativas tan variadas de los individuos, y, a la vez, tan comunes como la gente misma. Casi siempre existen determinadas preocupaciones entre las personas que ingresan en una situación de equipo potencial. Estas preocupaciones son del tipo: ¿Por qué va a ser diferente esta vez?, ¿cuáles son las verdaderas intenciones?, ¿qué va a significar para mí?, ¿qué puedo hacer para que esta persona se dé cuenta de que realmente necesita hacer las cosas de otra manera? y ¿cuánto tiempo va a durar esto?

Los equipos verdaderos aprenden qué tienen que hacer con tales preocupaciones mediante una franca y abierta comunicación. Esto, no obstante, es más fácil de decir que de hacer. La mayoría de la gente, sobre todo en las grandes compañías, ha aprendido a hablar cuidadosamente y dentro de unos límites establecidos. Esta respuesta condiciona; da hace énfasis en causar buena impresión y respetar a sus superiores, no dejar ver a los subordinados las debilidades, apoyar "la línea de partido" para evitar que aparezcan deslealtades y brindar ideas cegadoras sin proponer ideas insensatas. Estos comportamientos hacen que el conflicto constructivo sea difícil y peligroso. Únicamente, cuando alguien inicia un conflicto, y uno o más de los otros responden de forma constructiva, pueden ser discutidas las diferencias y preocupaciones individuales y moldearlas dentro de unas metas comunes. Sólo entonces el equipo potencial se da a sí mismo la oportunidad de avanzar. Pero, tales conflictos son peligrosos, pueden producir hostilidades paralizantes, sentimientos heridos, malentendidos y decepciones.

Hacer frente a los problemas de confianza, interdependencia y conflicto requiere trabajar duro, esto conlleva otro riesgo, ya que dicho trabajo podría no dar fruto. No todos los equipos potenciales llegan a ser equipos verdaderos. Las diferencias personales, las amenazas de hallarse en situación de desventaja, las acciones que destruyen en lugar de construir la mutua confianza e interdependencia, los conflictos no constructivos, la inercia del modo usual de hacer las cosas; éstas y otras fuerzas pueden obstruir el rendimiento del equipo y, además, pueden producir pseudoequipos con desmejora de su rendimiento.

DEL TRATO AL ACERO

La historia que se narra en este capítulo nos ilustra cómo un equipo potencial, en Enron Corporation, una *task-force,* llamada "Del Trato al

Acero", asumió el riesgo necesario para desplazarse hacia arriba en la curva de rendimiento del equipo. Enron es una compañía de gas natural que, además de otras cosas, construye y explota gaseoductos que conectan los depósitos de gas con los usuarios. La *task-force* "Deal to Steel" estudió la forma en que Enron podía mejorar el proceso de construcción en lo que se refiere al servicio al cliente y rentabilidad. El proceso realmente comienza cuando un cliente contrata con Enron el tendido de la cañería —"Deal (el Trato)"; el reto es construir el gaseoducto "Steel (el Acero)" —de acuerdo con el contrato, las expectativas del cliente y las propias necesidades operativas y financieras de Enron. Debido a los importantes retos postfusión más la demanda de una nueva visión para Enron, identificar y recomendar métodos de mejora del proceso suponía un desafió importante de rendimiento para la *task-force* "Del Trato al Acero", es decir, cómo mejorar drásticamente el servicio al cliente. Esto requería que el equipo potencial trabajara para conseguir que ellos mismos y otros en Enron —una organización edificada sobre las bases de responsabilidad individual y diferencias funcionales— abordasen el proceso "Deal to Steel" de un modo nuevo.

El reto de rendimiento

En agosto de 1990, el *task-force* "Deal to Steel" de Enron Corporation se reunió en la sala de conferencias de un hotel de Houston para resolver qué hacer con su cometido. Dos meses antes se les había pedido identificar y eliminar las ineficiencias que plagaban los proyectos de gaseoductos de gas natural desde el momento en que Enron contrataba con un cliente hasta que se abría la llave del gas. Hasta ese momento, no habían progresado mucho.

"Deal to Steel" fue una de las primeras iniciativas del "Proyecto de la década de los 90", una obra emprendida por Ron Burns, director general del grupo de gaseoductos, para ayudar a Enron a transformarse en "el proveedor de energía no contaminante más innovador y fiable". La *task-force* sabía que Enron se enfrentaba a una serie de retos si iba a hacer realidad tan emocionante perspectiva. Enron había llegado a ser la compañía más grande de gas natural en los Estados Unidos a través de una serie de fusiones y adquisiciones realizadas a mediados de los años ochenta. El grupo de gaseoductos resultante, encabezado por Burns, consistía, en realidad, en cinco compañías independientes, cada una de las cuales tenía su propio modo de hacer negocio, modo que iba desde la cautela al dinamismo. En 1990, las cinco compañías todavía actuaban

como un grupo de hermanos independientes en vez de como una única familia dedicada a servir a los clientes de manera seria, innovadora y sana para el medio ambiente. Si las cinco compañías que dependían de Burns estaban de acuerdo en algo, era en que todas tenían una queja generalizada dentro de la propia Enron. A continuación, de todas las actividades de fusión y adquisición, Enron había fundado una sexta compañía de explotación que era autónoma y no dependía de Burns. Esta organización independiente controlaba la explotación, construcción, ingeniería y soporte técnico, de los cuales dependían las cinco compañías del grupo Burns. El objetivo para fundar la compañía de explotación había sido ganar eficacia mediante recursos compartidos. Sin embargo, junto a la eficacia, había llegado la tensión y las luchas internas. Ninguna de las cinco compañías de Burns, ahora reducidas a realizar marketing y tareas reguladoras, se sentían felices de haber sido desposeídas de tan críticas funciones. Creían que la compañía de explotación tenía demasiado poder, y que demasiado a menudo fallaba en la actuación de cara al mejor interés de sus clientes.

El crecimiento de la discordia entre las cinco compañías de marketing de Burns y la compañía de explotación hacía sentirse tan frustrados a los empleados de Enron que, para finales de los años ochenta, algunos habían dejado la compañía y muchos más hablaban de irse. Se dieron algunas explicaciones: no querían trasladarse a la nueva sede central en Houston; pensaban que su director general de gaseoductos debía haber sido nombrado director del grupo; creían que la compañía de explotación tenía demasiado poder; no entendían la globalidad de la dirección y objetivos de Enron; o, sencillamente, no les gustaba Enron. Todo ello ascendió a un nivel de descontento entre los empleados tan persistente que Kennet Lay, presidente de Enron, pidió a Ron Burns y a otros altos ejecutivos que se reunieran con él, en una sesión especial de dos días de duración fuera de la oficina para tratar de la insatisfacción tan grande que había en la compañía.

De estos debates a alto nivel se derivaron importantes reflexiones. Enron había hecho un buen trabajo convenciendo a sus accionistas y a la comunidad financiera de las ventajas de la expansión de su tamaño y ámbito de actuación. También había convencido a la mayoría de los clientes de que estas ventajas les iban a beneficiar. Sin embargo, los ejecutivos estaban de acuerdo en que habían fracasado en convencer a la extensa base de trabajadores de Enron de que era bueno y prometedor trabajar en la compañía de gas natural más grande de los Estados Unidos.

Para remediar la situación, el grupo de altos ejecutivos desarrolló lo que llamaron un programa de "Visión y Valores". La visión era hacer de Enron "la primera firma de gas natural" y "el proveedor de energía no contaminante más innovador y fiable de todo el mundo para un mejor medio ambiente". Los valores, que apuntaban directamente a convertir a unos empleados descontentos en empleados comprometidos con el cliente y orientados a él, incluían: "Si tú lo haces bien, Enron lo hace bien", "Comunicar: obras son amores" y "Mejor, más sencillo, más rápido".

Trabajar fuera de los fundamentos del equipo

Cuando la reunión terminó, Burns estaba decidido a hacer realidad tanto la visión como los valores. Creía que habían enterrado al enemigo número uno. Así, con el objeto de "hacer saltar todas las barreras jerárquicas y organizativas", Burns pidió a Stan Horton, presidente de una de las cinco compañías de marketing, y a James Prentice, vicepresidente de ingeniería y construcción de la compañía de explotación, que creasen el *task-force* "Deal to Steel". Para esto, Burns y Prentice tenían que obtener el visto bueno del director de la compañía de explotación. Horton y Prentice pidieron gente de construcción, ingeniería, marketing, contabilidad, auditoria y finanzas para entender cómo depurar el proceso de contratación y construcción. En lugar de la diversidad, según Horton, sólo había un criterio para la selección del grupo: que fuesen gentes que quisieran hablar claro y tratar de reunir, a través de toda la compañía, las mejores maneras de servir a los clientes. Con ello, sin embargo, Burns, Horton y Prentice estaban pidiendo demasiado, debido a la fuerte orientación funcional, así como a la predisposición a la responsabilidad individual y al efecto continuo de la identidad de la compañía independiente dentro del recientemente formado grupo Enron.

Horton y Prentice nombraron a William Janaceck, un director de la compañía de explotación, líder del *task-force.* Janaceck, inmediatamente, dividió el *task-force* en dos grupos: uno de ellos para examinar los aspectos económicos del proyecto y, el otro, para investigar los de capacidad de respuesta y cierre del ciclo. No obstante, ambos grupos tuvieron problemas para conseguir un verdadero dominio sobre la tarea asignada durante sus primeras reuniones. Algunas personas se mantuvieron distantes, no queriendo exponerse al conflicto. Los que hablaron francamente lo único que hicieron fue reiterar lo que todo el mundo sabía: que la compañía de marketing culpaba a la de explotación de construcción

ineficaz, mientras que ésta culpaba a la de marketing de malos contratos. Enseguida, la gente encontró excusas para entrar y salir de las reuniones para atender otros asuntos.

Seis semanas de esta guisa dejaron a Janaceck desanimado. La gente de ambos grupos parecía sobremanera cohibida, limitada y demasiado fácil de distraer. Cuando el problema salió a la superficie, no era distinto para cada grupo, a pesar de que cada uno tenía cometidos singulares. Por lo tanto, Janaceck decidió intentar algo insólito. Pidió a ambos grupos que se reunieran con él en un hotel para tener la siguiente reunión. Consecuencia, este simple movimiento fue fundamental para que "Deal to Steel" despegase.

Tal como sucede a menudo con los equipos potenciales, invertir tiempo juntos fuera de la oficina ayudó a que el *task-force* "Deal to Steel" se relajase, tuviese mayor franqueza, favoreciese las discusiones abiertas y se conocieran mejor los unos a los otros. El hecho de que los subgrupos descubrieran que cada uno de ellos había estado hablando sobre el mismo problema provocó un diálogo constructivo sobre el común reto de rendimiento, y les recordó que tenían un importante cometido en el que, según la dirección, debían concentrarse para conseguirlo.

Los miembros del *task-force* empezaron a ver las cosas de modo diferente. El mismo Janaceck, por ejemplo, atribuye a las reuniones el mérito de provocarle nuevas reflexiones sobre su trabajo a tiempo completo en la compañía de explotación y sobre su trabajo como líder del *task-force.*

> "Nunca había valorado plenamente que las personas de la compañía de explotación, servicios técnicos, construcción, ingeniería, etc.. eran realmente proveedores de servicios del personal de marketing en las compañías de gaseoductos. Esto me incluye a mí. Cuando me di cuenta de ello, supe que, de algún modo, tenía que ayudar a la gente del *task-force* para que se dieran cuenta también. En este punto fue cuando comencé a dirigir el grupo. Por fin, llegué a ser el facilitador."

Asumir los riesgos necesarios

El instinto natural de los directores que como Janaceck pertenecen a compañías construidas sobre la base de la responsabilidad individual es identificar, dividir y asignar tareas a los individuos en lugar de dejar a los grupos que conformen un común propósito, un común conjunto de

metas de rendimiento y un enfoque de trabajo que optimice las capacidades colectivas. Lo último es arriesgado porque, como Janaceck sabía, sus superiores todavía lo consideraban individualmente responsable del *task-force.* Sin embargo, Janaceck comenzó a comportarse de forma que, reduciendo su control, permitió que creciera en el grupo una mutua responsabilidad. Por ejemplo, de acuerdo con otros miembros del equipo, fomentó que surgiesen discusiones a rienda suelta, a la vez que prohibía señalar a nadie con el dedo. "Estamos mirando el proceso no a los individuos" vino a ser un dicho frecuente. También comenzó a retroceder y a dejar a los otros que se hiciesen cargo siempre que podían aplicar una capacidad especial o proponer una nueva idea.

Después de la reunión que mantuvieran fuera de la oficina, el *task-force* decidió asumir otro riesgo. En lugar de asumir las causas conocidas que ocasionaban todos los problemas del proceso "Deal to Steel", pidieron al departamento de auditoria de Enron que analizase con detalle uno de los muchos proyectos que habían resultado una locura. Este proyecto, que llamaremos "En cabeza", en principio, se esperaba que costase 240.000 dólares y estuviese terminado en cinco meses. Al final, subió 1,2 millones de dólares después de diez meses.

Cuando el *task-force* se reunió para discutir sobre "En cabeza", los auditores habían cubierto de papeles las cuatro paredes de la sala de reuniones, dando tres vueltas a cada pared, para presentar la panorámica completa de las desgracias. El equipo trabajó todo el día revisando cada lamentable detalle de "En cabeza". Viendo las paredes cubiertas con irrefutables faltas que atañían a todos los grupos de la organización no sólo a explotación o a marketing, una vez más se abrieron ojos como platos. "Nos encontramos con que, desde el primer momento en que se concebía el contrato" —recuerda alguien de explotación— "ni con los dedos de las manos y los pies teníamos bastante para contar todos los problemas potenciales". "Antes de ver En cabeza, admite uno de marketing, "a mi entender, cada cambio que yo hacía en un proyecto estaba siempre justificado, y cada cambio que hacía ingeniería no era necesario. Una vez que superé ese sentimiento inicial, todo encajó".

El *task-force* siguió retándose a sí mismo con información reciente, y descubrió lo pobremente que actuaba Enron en las medidas clave en comparación con otras compañías de gaseoductos. Fue un poco aterrador. Por ejemplo, Enron empleaba más tiempo y gastaba más dinero tendiendo cañerías que sus competidores clave. El grupo comenzó a darse cuenta de que no sólo Enron podía hacerlo mejor, sino que tendría que

hacerlo mejor para subsistir. Y como estos problemas de rendimiento se enfocaron claramente, el equipo se volvió mucho más comprometido.

El *task-force* también asumió riesgos en forma de acciones necesarias para construir una mutua confianza e interdependencia. Quizá, el más efectivo de esos riesgos, en realidad, fue un fracaso. El *task-force* pronto sacó la consecuencia de que el control que la compañía de explotación ejercía sobre los presupuestos suponía un obstáculo significativo para la coordinación que era preciso hacer entre los distintos límites funcionales con el objeto de mejorar el tiempo, coste y calidad del proceso "Deal to Steel". Todos estaban de acuerdo en que la compañía de marketing debería tener más libertad presupuestaria, puesto que entendía mejor las necesidades de los clientes. De acuerdo con esto, el *task-force* pidió a tres de sus miembros, que incluían a Janaceck, que se dirigieran al director de la unidad de explotación para plantearle la posibilidad de que cediese parte del control de presupuesto de capital. Sin embargo, el control de los presupuestos significa poder en las compañías como Enron, donde la responsabilidad individual es la norma. Pedir a alguien que cediese parte de su presupuesto era como pedirle que se degradase voluntariamente. Hacer esta petición era particularmente arriesgado para Janaceck, ya que, cuando no estaba en el *task-force,* dependía directamente del director de la compañía de explotación.

Consecuencia de ello fue que la compañía de explotación rechazó la petición. Sin embargo, creció la credibilidad de Janaceck y sus dos colegas, así como el mutuo sentido de confianza y responsabilidad del *task-force* completo, ya que, como describe Janaceck, "todos vieron que estábamos tratando de hacer frente al mayor problema".

Construir el compromiso

En las fechas en que esto ocurrió, todos, a excepción de algunos pocos miembros del *task-force,* estaban empeñados en encontrar formas de mejorar el proceso completo desde la elaboración del contrato a la construcción. Los pocos descarriados no consiguieron entrar en vereda, puesto que el resto del equipo, más o menos, los ignoró. La gente resuelta esquiva a menudo a los menos comprometidos de sus filas; de hecho, rediseñan el equipo verdadero sin ellas. Claro está que éste es el modo menos perjudicial de modificar la composición del equipo.

Al tener desarrollado un sentido común del propósito y el enfoque, una vez más se dividió el equipo en grupos más pequeños con el fin de elaborar recomendaciones que se discutirían después por el equipo com-

pleto. Un grupo, por ejemplo, descubrió que Enron estaba invirtiendo demasiado talento de finanzas e ingeniería en hacer precisos los presupuestos de los proyectos. Eliminando pasos para cierta clase de proyectos, la precisión podría resentirse, pero Enron podía acortar el tiempo total de conclusión de los proyectos y aun conseguir todas las metas financieras. Otro subgrupo propuso que se usasen cañerías delgadas, otro que se redujesen los inventarios disponibles y aun otro sugirió que se hiciesen más fáciles los procedimientos de compras de Enron. Al igual que en la mayoría de los equipos, cada una de sus mejores recomendaciones supuso una alegría para una o más personas de *task-force;* sin embargo, los ingenieros y los analistas financieros estaban inquietos por si la eliminación de ciertos pasos del proyecto reduciría la necesidad de sus servicios. El personal de operaciones estaba preocupado porque la idea de las cañerías delgadas podía hacer que el personal de línea se sientiera nervioso e inseguro. La gente de la compañía de gaseoductos estaba preocupada porque la reducción del nivel de inventarios reduciría la flexibilidad requerida para cumplir los calendarios.

Sin embargo, en lugar de desgarrarse, el equipo trabajó duro para hacer frente a tales prejuicios, peligros y preocupaciones individuales. Para esas fechas, ya existía un sentido de la mutua responsabilidad bien desplegado. El foco de atención estaba plenamente en el propósito del equipo y en qué era lo mejor para los clientes y para Enron en su conjunto. De hecho, aun antes de que hubieran finalizado sus recomendaciones, el *task-force* pidió a gentes que conocían en Enron que probasen algunas de sus nuevas ideas. Una dotación de personal de organización, por ejemplo, ahorró más de medio millón de dólares utilizando cañerías delgadas en un proyecto.

Para el mes de diciembre, fecha en que las recomendaciones estaban terminadas, el propósito común del equipo había evolucionado mucho más allá de recomendar cómo arreglar el accidentado proceso "Deal to Steel". El equipo estaba ahora convencido de que era una parte esencial del mecanismo de Burns para cambiar Enron. Escribieron y produjeron un vídeo para presentar sus recomendaciones, e iniciaron un ambicioso calendario para presentar ellos mismos la cinta a grupos pequeños a lo largo y ancho de la compañía, y responder personalmente a las preguntas que se les hiciesen. También formaron un pequeño subgrupo de implantación para que desarrollase una tarjeta de control en la que se midiese la eficacia con que las recomendaciones del equipo se estaban llevando a cabo.

A lo largo de la vida del *Task-force,* sus ejecutivos patrocinadores, Burns, Horton y Prentice, dieron apoyo activo al equipo. Estos altos directivos aparecían en las reuniones del equipo y aprovechaban todas las oportunidades de actos públicos para recabar una atención favorable hacia el trabajo del equipo; todo esto ayudó a los miembros del *task-force* a asumir los riesgos necesarios para realizar su trabajo. No obstante, una vez que las recomendaciones estuvieron listas, Burns decidió hacer responsables de la implantación a los presidentes de cada una de las compañías. De acuerdo con esto, el subgrupo de implantación se disolvió una vez que Burns asignó a los presidentes a un nuevo comité "Deal to Steel".

Esto desanimó a algunos de los miembros del equipo que habían experimentado el poder y la esperanza edificados sobre la mutua responsabilidad; pensaron que se estaba perdiendo una oportunidad. A ellos les parecía prematuro, si no peligroso, el retorno a la responsabilidad individual para la implantación. Sin embargo, al contrario que cuando ellos se juntaron seis meses antes, la frustración del equipo provenía ahora del deseo de hacer realidad sus recomendaciones y no de las preocupaciones individuales o estrechos prejuicios. El *task-force* "Deal to Steel" puso en marcha cambios que, una vez que fueron plenamente implantados, supuso a Enron millones de dólares, reduciendo los tiempos de construcción, los costes e incrementando los niveles de servicio a los clientes y la satisfacción de éstos. El equipo, asimismo, llegó a ser un modelo para el gran intento de cambio de Burns, y ayudó a animar a otros para activar el cambio por toda la compañía. También aprendieron que, como equipo, habían logrado más de lo que hubiera sido posible si hubieran trabajado de forma individual en la organización jerárquica existente.

ENFOQUE COMÚN PARA CONSTRUIR EL RENDIMIENTO DEL EQUIPO

No existe ninguna receta garantizada para construir el rendimiento del equipo. Por ejemplo, los miembros de "Deal to Steel" se juntaron, primero, como un equipo potencial, y podían haber permanecido como tal o, incluso, cambiarse a una modalidad de grupo de trabajo si no fuera por una serie de giros clave en los acontecimientos, nuevas ideas y sabias elecciones. Lo mismo que en muchas otras historias de equipos, "Deal to Steel" nos muestra que la diferencia entre equipos potenciales y verdaderos puede ser tan sutil como que un grupo capitalice un aconte-

cimiento formativo clave, o tan esencial como que pase por alto el rendimiento durante un período extenso de tiempo.

Con todo, encontramos una serie de enfoques comunes que pueden ayudar a los equipos potenciales a asumir los riesgos necesarios para hacerlos ascender en la curva de rendimiento. Los resumimos a continuación, utilizando "Deal to Steel" y otros ejemplos para subrayarlos.

1. Establecer la urgencia y dirección. Todos los miembros de un equipo necesitan creer que el equipo tiene un propósito urgente y valioso, y quieren saber cuáles son las expectativas. Más aún, cuanto más urgente y significativa sea la razón, más probable es que emerja un equipo verdadero. Las mejores cartas para un equipo son tener suficientemente claras las expectativas de rendimiento y la suficiente flexibilidad para permitir dar forma a su propio propósito, metas y enfoque. No obstante, esto no siempre es tan fácil como parece.

Ron Burns, presidente del grupo de gaseoductos de Enron, dejó claro que consideraba de urgente prioridad tanto el trabajo del *task-force* como el cambio global de la compañía. Por otra parte, sus acciones demostraron su apoyo; por ejemplo, invirtió más de un tercio de su tiempo tratando personalmente de derribar barreras. Escogió a dos ejecutivos clave, Horton y Prentice, para que conjuntamente supervisasen el grupo. Ellos dos, más Burns, invirtieron bastante tiempo en trabajar con el equipo y, muy frecuentemente, proclamaron en público su apoyo al trabajo del equipo. Como consecuencia, Burns, Horton y Prentice ayudaron a establecer tanto la dirección como la credibilidad y la urgencia del trabajo de "Deal to Steel". Tal como decía Janaceck de Burns: "Estuvo empujando y motivando de verdad. Realmente, quería que las cosas cambiasen".

2. Seleccionar a los miembros basándose en las capacidades y en el potencial de capacidad y no en las personalidades. Los equipos han de tener las capacidades complementarias necesarias para realizar su trabajo. Son relevantes tres categorías de capacidades: 1) técnicas y funcionales, 2) resolución de problemas, 3) interpersonales. El asunto clave para los equipos potenciales es dar con el equilibrio correcto entre los niveles de capacidad necesarios que ya tienen los miembros y el desarrollo de los niveles de capacidades después de que el equipo arranque. Demasiados líderes sobrevaloran la selección pensando que, sin "el adecuado conjunto de gente desde el comienzo", no será posible un equipo eficaz. Sin embargo, con excepción de alguna capacidad avanzada, funcional o técnica, la mayoría de la gente puede desarrollar las capacida-

des necesarias después de unirse en equipo. Todos nosotros tenemos capacidad de desarrollo personal, y sólo necesitamos ser acicateados por una concentración en el rendimiento. De acuerdo con esto, en lugar de concentrarse exclusivamente en si los candidatos tienen ya las capacidades requeridas, puede ser más pertinente preguntarse si el equipo, incluyendo su líder, invertirá tiempo y esfuerzo en ayudar al desarrollo de los miembros del equipo potencial. Si la respuesta es no, mantener tales gentes en el equipo, probablemente, no tenga sentido.

La selección, por supuesto, no es sólo un asunto de los *task-forces* o equipos de proyectos especiales. Los grupos en marcha, sean los directores u otros quienes dirijan o hagan las cosas, también tienen que valorar qué individuos formarán parte del equipo. Demasiado a menudo existe la presunción de que, si existe un determinado status de puesto, se tiene, automáticamente, la garantía de la calidad de miembro. En lugar de esto, cuando los grupos son todavía equipos potenciales, las capacidades y el potencial de capacidad tienen que ser considerados cuidadosamente. Por ejemplo, esto fue exactamente lo que sucedió cuando el equipo Garden State Brickface (capítulo 3) pidió a los supervisores que prepararan el esquema de sus cuadrillas. Al hacer esto, los supervisores tenían que mirar de una forma nueva las capacidades y el potencial de capacidad de los hombres que seleccionaron para ser parte de sus equipos. Una vez que se ha arraigado el sentimiento de miembro de un grupo, surge, a menudo, la cuestión de la formación. El entrenamiento formal ayuda; sin embargo, no siempre es el mejor ni el único modo de edificar las capacidades del equipo. El entrenamiento funciona mejor cuando se proporciona "justo a tiempo" y se adapta para conseguir el rendimiento específico necesario del grupo en cuestión. Por ejemplo, General Electric suministró, primero, a sus trabajadores de primera línea formación en la resolución de problemas, toma de decisiones y capacidades interpersonales y de equipo. Motorola animó a todo el que quería formación a contactar con expertos que les prestaran ayuda inmediata. De este modo, Motorola trató de asegurarse de que el tiempo y el contenido del entrenamiento tenían relación con el reto específico de rendimiento de la persona o el equipo que recababa la ayuda.

Horton y Prentice seleccionaron gente de Enron para asegurarse de que el *task-force* "Deal to Steel" tenía el rango de capacidades técnicas y funcionales necesarias para jugar sus cartas. También, de forma instintiva, consideraron las capacidades interpersonales seleccionando a la gente que ellos pensaban que expondrían sus ideas con claridad. Así como la *task-force* no concurrió a ningún programa de formación oficial, sí hi-

zo uso de expertos externos en una forma "justo a tiempo" para aumentar la calidad de su resolución de problemas y toma de decisiones.

3. Prestar especial atención a las primeras reuniones y **acciones.** Las primeras impresiones siempre tienen gran importancia. Al principio, cuando se reúnen los equipos potenciales, cada persona está vigilando las señales que dan los demás de confirmar, suspender o disipar las presunciones e inquietudes que van apareciendo. Prestan particular atención a las personas investidas de autoridad: al líder y a algunos ejecutivos que forman, vigilan y, de alguna manera, influyen en el equipo. Como siempre, es más importante lo que tales líderes hacen que lo que dicen.

Burns, Horton y Prentice, los ejecutivos patrocinadores de "Deal to Steel", comunicaron eficazmente su seriedad desde el comienzo, en gran parte mediante la cantidad de tiempo que dedicaron al equipo. Así actuó Fred Mott cuando convenció al equipo Elite de su compromiso de implantar sus recomendaciones ("cualquier cosa que propongáis") y cuando liberó a las mejores gentes para asignarlas a este trabajo. En otro ejemplo que aparece más tarde, un director de fábrica de Sealed Air Corporation inició un esfuerzo de primerísima clase en el área de fabricación manteniendo una serie de sesiones formativas sobre los aspectos económicos de las operaciones del negocio. Como un empleado dijo después: "Me di cuenta enseguida de que era un hombre honrado que se preocupaba por el tema".

Tal como descubrió el equipo "Deal to Steel", las reuniones fuera del lugar de trabajo pueden facilitar estar más relajado, tener menos interacciones inhibidoras que aparten al equipo de un buen comienzo. La ventaja de tales reuniones externas es, obviamente, el tiempo extra que facilitan para la interacción informal en un marco menos apremiante. Sin embargo, otros equipos que conocemos han trabajado bien y nunca han salido fuera.

Las primeras reuniones y acciones no se limitan necesariamente a un único acontecimiento; es más, en "Deal to Steel" la "primera reunión" se extendió, al comienzo del proyecto, a un puñado de reuniones. Más aún, para grupos en marcha, similares a los de gestión potencial o equipos de trabajadores, las primeras reuniones no son, normalmente, la primera vez que las personas que están en ellas se han reunido como grupo. Es más frecuente que tales "primeras reuniones" tengan lugar coincidiendo con la llegada, o después de ella, de un nuevo líder, declaración de un nuevo programa o iniciativa o el establecimiento de un

nuevo objetivo de rendimiento. Por ejemplo, los ejecutivos de Cosmo Products (capítulo 5) tuvieron su primera reunión después de que oyesen los comentarios grabados de sus empleados sobre los problemas a los que se enfrentaba Cosmo, con independencia de este hecho, ellos se habían reunido durante años. Demasiados equipos potenciales fracasan al enfocar las "primeras reuniones" y, al dejar que dominen las costumbres existentes y los estilos operativos, ponen un énfasis excesivo en la responsabilidad individual en lugar de ponerlo en la mutua. Como resultado, pierden la oportunidad de abordar retos de rendimiento de una forma esencialmente distinta.

Tan crítico como el escenario es la actuación del líder. Por ejemplo, Janaceck fue más eficaz fuera de la sede central que en las anteriores reuniones que había celebrado en ella. Mediante la combinación de subgrupos, indicó tanto la buena voluntad como la flexibilidad para admitir los fallos. Compartiendo parcelas con otros, les mostró que se proponía escuchar tanto como hablar. Al expresar su propio reconocimiento de que, como director de una compañía de explotación, tenía que aprender a considerar a las compañías de marketing como sus clientes, demostró la valentía para hacer frente a prejuicios y costumbres personales. La clave de que Janaceck triunfara radicó en la actitud, flexibilidad y atención que sus acciones reflejaron, permitiendo un debate suficientemente abierto para tratar los temas individuales y, simultáneamente, marcando la pauta de cómo debería comportarse la totalidad del equipo.

Con independencia de lo que desencadene la primera reunión, el líder debe preocuparse del impacto potencial que sus acciones pueden tener en tal asamblea. Sabemos que un nuevo líder fue presentado a su equipo potencial en una cena especial después de ser transferido al grupo desde otra sección de la compañía. Sólo algunos de los presentes lo conocían personalmente, pero su fama de hombre seco y duro le había precedido. El grupo le había preparado un número de bienvenida y, al final de una noche divertida para todos, le pidió sus comentarios. En lugar de aprovechar la oportunidad de comunicar unos pocos temas y directrices clave, todo lo que dijo fue: "Estoy verdaderamente encantado de unirme a este grupo". La consecuencia fue una oportunidad perdida que nunca pudo volver a conseguir.

4. Establecer algunas reglas claras de comportamiento. Todos los equipos verdaderos desarrollan reglas de conducta que les ayuden a conseguir sus propósitos y metas de rendimiento. Las más críticas y primeras reglas tienen que ver con la asistencia (por ejemplo: "Prohibidas

las interrupciones para atender llamadas por teléfono"), discusión ("Prohibidas las vacas sagradas"), confidencialidad ("las únicas cosas que salgan de esta sala serán las que estemos de acuerdo en que salgan"), enfoque analítico ("Obras son amores"), orientación al resultado final ("Todo el mundo tiene misiones y las realiza"), confrontación constructiva ("Prohibido señalar con el dedo"), y, a menudo, la más importante, contribuciones ("Todo el mundo hace trabajo real").

Tales reglas promueven un foco de atención —apertura, compromiso y confianza— todo ello orientado al rendimiento. En "Deal to Steel", por ejemplo, el *task-force* adoptó eficazmente la regla de "concentración en el proceso, no en la gente" para, de ese modo, hacer constructivos los conflictos. Estas reglas no tienen por qué estar escritas, algunas surgen implícitamente en el grupo. El equipo "Asociación de la ciudad de Nueva York", descrito en el capítulo 7, tenía una severa regla que prohibía a los ejecutivos involucrados enviar gente de sus organizaciones para sustituirlos en las reuniones. El equipo nunca adoptó formalmente tal regla, pero nunca la rompieron.

Sin embargo, tales reglas surgen y prueban en un grupo su propia credibilidad. Por ejemplo, si todo el mundo está de acuerdo en hacer de las reuniones de equipo un tema de alta prioridad, y los miembros no acuden, ello apunta a que el grupo puede no ser capaz de gestionar ni el más simple de los detalles, no digamos de conquistar su reto de rendimiento. Las reglas tienen que ser cumplidas. Un equipo que conocemos decidió una total confidencialidad para fomentar los debates abiertos. Pronto, uno de sus miembros violó la regla hablando con los de fuera. Cuando el resto del equipo supo que el líder del grupo había reprendido, cortés, pero firmemente, al culpable, los debates del equipo llegaron a ser aún más abiertos, libres y, finalmente, creativos.

5. Establecer y dimensionar unas pocas y urgentes tareas y metas orientadas al rendimiento. La mayoría de los equipos trazan su progreso según los acontecimientos clave orientados al rendimiento que forjan conjuntamente. Los equipos potenciales pueden poner en marcha tales acontecimientos mediante el establecimiento, cuanto antes, de unas pocas, pero asequibles metas, que puedan ser alcanzadas cuanto antes. Los equipos potenciales de trabajadores de primera línea, tales como los que hemos observado en Motorola, Sealed Air Corporation y General Electric, establecieron metas numéricamente medibles para el tiempo de ciclo, entregas a tiempo, rechazos o proporciones de errores, tiempo de puesta a punto de las máquinas y otras medidas similares. Otros equipos

establecen metas que, aunque no sean objeto de medidas numéricas, sí pueden ser precisadas. La Dallas Mafia, por ejemplo, tenía que decidirse ante la meta no numérica de reemplazar las fáciles transacciones bancarias de "vainilla" por unas financiaciones más innovadoras.

Ya sean cualitativa o cuantitativamente precisables, las metas de rendimiento tienen que incluir un claro componente de esfuerzo. Hace algunos años, una compañía líder de servicios financieros analizó algunos de sus más grandes éxitos acaecidos en todo el mundo para identificar aspectos comunes. La compañía descubrió que, en todos los casos, el grupo que ostentaba el liderazgo en cada unidad en cuestión había establecido metas específicas de rendimiento que otras personas en la compañía veían "virtualmente imposibles, si no locas". Más aún, en la mayoría de los casos, los grupos líderes se transformaron en equipos en el proceso de conseguir dichas metas.

Hay que resaltar que los acontecimientos generados por tales metas esforzadas no tienen por qué ser éxitos. El rechazo, por parte del director de la compañía de explotación de Enron, de renunciar, en parte, al control presupuestario, galvanizó el *task-force* "Deal to Steel". También la denegación por parte del cuartel general de Dallas Mafia dio su fruto. La sabiduría del equipo reconoce el valor de los acontecimientos orientados al rendimiento, y saca provecho de ellos sin hacer caso de cómo resultaron.

6. Desafiar al grupo regularmente con información y hechos frescos. La información nueva provoca a un equipo para que defina y enriquezca su entendimiento del reto de rendimiento y, por esa razón, ayuda al equipo a moldear su propósito común, a fijar metas más claras y a perfeccionar su enfoque común. Cuando el *task-force* "Deal to Steel" revisó todas las desgracias del proyecto "En cabeza" se puso en disposición tanto de aprender como de erigirse como equipo.

A la inversa, los equipos potenciales se equivocan cuando asumen que toda la información que necesitan existe en la experiencia colectiva y en los conocimientos de sus miembros. *Task-forces* como "Deal to Steel" son menos propensas a castigarse de este modo que los trabajadores y directores que tratan de utilizar el enfoque de equipo en sus trabajos habituales. Después de todo, las *task-forces* y los proyectos especiales tienen que desarrollar nueva información como una parte explícita de su tarea. Por otra parte, los equipos potenciales con más permanencia y trabajos habituales desarrollan hábitos que impiden ver una nueva información o perspectiva. En efecto, los nuevos hechos alarman a menudo a

tales grupos, como vimos en el impacto de los comentarios de los empleados en el caso de los ejecutivos de Cosmo Products.

7. Invertir un montón de tiempo juntos. El sentido común nos dice que los equipos tienen que invertir un montón de tiempo juntos, especialmente al comienzo. Incluso los equipos potenciales fallan mucho al hacer esto. El tiempo que se debe invertir juntos tiene que ser con calendario y horario previsto y sin calendario. Está claro que las reflexiones creativas y los vínculos personales requieren improvisación e interacciones casuales, y mucho más en los momentos precisos en que se están analizando "trapos sucios", entrevistando a clientes, competidores o compañeros y se está en continuo debate. Algo que encontramos sorprendente es que el tiempo invertido no es necesario que sea "cara a cara". De forma incremental, los miembros de los equipos están utilizando las telecomunicaciones como medio para "reunirse", tal como vimos en el caso de Respuesta Rápida.

Los ejecutivos muy ocupados y los directores, demasiado a menudo, e intencionadamente, minimizan el tiempo que gastan juntos. De hecho, aun cuando estén físicamente juntos, frecuentemente limitan sus interacciones adrede. Las reuniones son planificadas para estar el menor tiempo posible y causar las menores interrupciones en otras tareas. Las agendas están estrictamente establecidas. De forma particular, el propósito de las reuniones, a menudo, no se cubre en interés de restricciones arbitrarias de agenda. Con demasiada frecuencia, como sucedió al comienzo de "Deal to Steel", las gentes encuentran razones para salir fuera a atender llamadas telefónicas, o evitan por completo asistir. Todo esto produce pobres resultados: el equipo potencial nunca se concede a sí mismo el tiempo que precisa para aprender a ser un equipo. La reunión abierta de tres días fuera del lugar de trabajo es uno de los mejores modos de romper este patrón, ya que permite tiempo libre para la interacción informal y la resolución del problema. Pero este tipo de reuniones no son suficientes si, al retornar al trabajo, el equipo potencial vuelve a sesiones no interactivas dominadas por las agendas.

Encontramos un equipo de ejecutivos que utilizó una serie de reuniones externas para conseguir un comienzo prometedor. Pronto tuvieron un propósito inspirador, un conjunto de metas de rendimiento acordadas, un enfoque que capitalizó bien sus capacidades complementarias e, incluso, el comienzo sólido del mutuo respeto y confianza. Desgraciadamente, asumieron que podrían llevar a cabo su tarea con un mínimo tiempo de reunión. Como consecuencia, por reducir el tiempo que de-

bían invertir juntos, inconscientemente, disminuyeron la mutua prioridad y claridad de los propósitos y metas del equipo. También erosionaron los fuertes niveles iniciales de confianza y respeto. Al cabo de seis meses, los individuos comenzaron a interpretar los propósitos del grupo de formas diversas y conflictivas. Para entonces, desgraciadamente, habían perdido el deseo de reunirse para aprender de sus diferencias. Aquello que comenzó como un equipo potencialmente poderoso terminó como un pseudoequipo, que a la larga hubo de ser plenamente reformado.

Como contraste, los equipos de mayor éxito siempre encuentran la forma de dedicar tiempo extra para estar juntos, particularmente, cuando piensan que van a fracasar. El equipo Burlington Norhern Intermodo planificó reuniones diarias por las mañanas e interactuaba también constantemente a lo largo del día y de la noche. Cuando era necesario, aún se reunían los domingos por la tarde. El equipo Respuesta Rápida, cuyos miembros estaban separados por millares de millas, gastó horas cada día en comunicarse telefónicamente. La gente de "Deal to Steel" trabajó tanto junta que la tarea del *task-force* llegó a ser, de hecho, un segundo trabajo. Es interesante que, en la mayoría de las *task-forces* y proyectos especiales de éxito, este segundo trabajo, y el tiempo invertido en él, a la larga, parece más satisfactorio que el trabajo habitual.

8. Explote el poder de la retroalimentación positiva, el reconocimiento y la recompensa. El refuerzo positivo actúa igual de bien en el contexto del equipo como en otras partes. "Repartir medallas" ayuda a configurar los nuevos comportamientos que son críticos para el rendimiento del equipo. Por ejemplo, si la gente del grupo está alerta a los esfuerzos iniciales de una persona tímida para hablar y participar, puede darle el refuerzo positivo que la anime a participaciones continuadas. Del mismo modo, cuando alguien se arriesga a plantear algún asunto delicado o conflictivo, el resto del equipo y, especialmente, el líder, pueden utilizar la retroalimentación positiva para resaltar fuertemente su apertura a fomentar tales retos.

Los beneficios de la retroalimentación positiva y el reconocimiento se extienden a personas de todos los niveles. David Rockefeller utilizó poderosamente el refuerzo positivo para transformar un grupo de altos ejecutivos voluntarios en la muy exitosa "Asociación de la ciudad de nueva York" (véase capítulo 7). En cada reunión, Rockefeller distinguía a cada ejecutivo alabándole, ligando siempre la alabanza a una contribución específica que el ejecutivo hubiera hecho al objetivo del grupo. Algunos sospechaban que Rockefeller utilizaba a su personal para ayudar-

le a preparar tales comentarios, pero esto no tenía importancia. Cada uno de los altos ejecutivos involucrados reconocía tanto la pasión de Rockefeller por la misión del grupo como el hecho de que él, un hombre muy ocupado, apreciara el tiempo y el esfuerzo que ellos estaban aportando. El más fuerte ego responde a la retroalimentación positiva cuando es verdadera.

Hay muchas formas de reconocer y recompensar el rendimiento del equipo, la compensación directa es sólo una de ellas. Por ejemplo, los ejecutivos proporcionan inmediata recompensa a la participación cuando, como Ron Burns, de Enron, describen al equipo y a otros la urgencia de los resultados del grupo. Algunas veces, las compañías tienen establecidas remuneraciones, bonos u otros programas de recompensa que un equipo puede explotar. Otras veces, el equipo potencial tiene que desarrollar sus propios enfoques. El equipo Kodak Cebra, descrito en el capítulo 3, por ejemplo, concedió cenas a las personas que habían realizado contribuciones especiales. Al final, la satisfacción con el rendimiento del equipo llega a ser la más preciada recompensa. Sin embargo, hasta ese momento, los equipos potenciales tienen que encontrar otros modos de reconocer y reforzar sus contribuciones y compromisos, tanto individuales como de grupo.

CONCLUSIÓN

La mayoría de los equipos potenciales pueden llegar a ser equipos verdaderos, pero no sin asumir riesgos que conllevan conflictos, confianza, interdependencia y trabajo duro. Por ejemplo, raramente aflora sin conflicto un común propósito de equipo, un conjunto de metas de rendimiento y un enfoque común. Muy al contrario, la mayoría de los equipos de éxito reconocen como una fuente de vigor las opiniones conflictivas y experiencias de sus miembros. Similarmente, la mutua responsabilidad requiere confianza e interdependencia, y esto, usualmente, no crece sin asunción de riego. Y, finalmente, la mayoría de los equipos potenciales incluyen miembros que tienen que desarrollar las capacidades necesarias para el equipo después de haberse unido a él. Esto también implica riesgos y trabajo duro para todo el mundo en el equipo.

Las ocho mejores prácticas resumidas en este capítulo pueden reducir los riesgos que los equipos tienen que asumir. Pero cada una de las ocho, al igual que cualquier enfoque de "desarrollo de equipos" que pueda intentarse solamente añadirá valor si se emplea en busca del rendi-

miento. Hemos dicho, por ejemplo, que los equipos potenciales que han tenido éxito invierten un montón de tiempo juntos. En la historia de "Deal to Steel" cada uno de los dos subgrupos iniciales desperdició tiempo juntos durante las primeras semanas. Sólo empezaron a gastar tiempo productivo juntos durante la reunión fuera de la oficina, cuando se arriesgaron a aflorar conflictos y a tratarlos de forma constructiva a la luz de su reto de rendimiento. De forma similar, adoptando la regla de "concentrarse en el proceso, no en la gente", y pidiendo al director de la compañía de explotación que renunciase a parte del control presupuestario, el grupo "Deal to Steel" asumió riesgos orientados al rendimiento que le ayudaron a construir la mutua confianza e interdependencia . Más aún, "Deal to Steel" es un ejemplo excelente de cómo la búsqueda continua de hechos e información fresca (ejemplo: la paciente revisión del desastre de "En Cabeza" y el benchmarking contra el rendimiento de la industria) sirvió para espolear el rendimiento del equipo.

Cuando los equipos potenciales, lo mismo que los directores y ejecutivos que se preocupan por sus resultados, pierden la visión de la importantísima conexión que existe entre la asunción del riesgo y el rendimiento, fácilmente pueden encontrarse perdidos y frustrados. Entonces, la gente empieza a buscar recetas para su mal, tales como "todos los equipos necesitan un retador", "un integrador" y "un arbitro", o "todos los equipo necesitan por adelantado un entrenamiento en capacidades interpersonales". Demasiado a menudo, bajo tales esquemas, características que se parecen a las de los equipos tienden a reemplazar al rendimiento como centro de atención.

Cada equipo tiene que encontrar su propio camino para conseguir su propio reto de rendimiento. Por eso enfatizamos los fundamentos de los equipos: número de miembros, capacidades, propósito, metas de rendimiento, enfoque y responsabilidad son más una disciplina que una definición. Esta disciplina, y el enfoque al rendimiento como el corazón de la misma, provee a los equipos potenciales de la brújula imprescindible que les permite navegar a través de todos los riesgos inherentes a su ascensión por la curva de rendimiento del equipo. Hacerse miembro de un equipo es un riesgo de carrera, renunciar al control individual es un riesgo de rendimiento, reconocer la responsabilidad personal para el cambio necesario es un riesgo de autoestima, permitir a otros liderar es un riesgo institucional, y renunciar a las órdenes y al control es un riesgo de estabilidad. Asumir tales riesgos solamente tiene sentido si desencadena las capacidades de los equipos en pos de su rendimiento. Sólo entonces pueden las personas sacar provecho de la sabiduría de los equipos.

7

Líderes de equipos

El coronel Randy Geyer comenzó el primer día de su nuevo puesto declarando: "Yo no soy John Carr".

Geyer acababa de sustituir a Carr en el mando de una unidad de planificación llamada Célula Logística (o Célula Log, para abreviar) del Ejército de los Estados Unidos. Esta célula tenía la responsabilidad de diseñar la mejor manera de transportar, recibir y apoyar a los soldados, equipamiento y suministros involucrados en la Guerra del Golfo. Cinco meses antes, Geyer, que se definía a sí mismo como "un reservista de Indianapolis", se había encargado de la comercialización de mobiliario. Sabía mucho de logística, pero no tanto como Carr, un logístico de carrera que había llevado a cabo brillantemente las tareas de planificación durante la guerra. Ahora habían cesado las hostilidades, y Geyer tenía que dirigir la Célula Log, lo cual suponía el trabajo, si bien menos arriesgado, no menos difícil, de instrumentar de forma rápida y segura la vuelta a casa de soldados, equipamiento y suministros. Un esfuerzo que, después, comparó Geyer con trasladar la totalidad del estado de Wyoming a un nuevo emplazamiento.

Geyer sabía que no podría afrontar este reto sin la contribución plena de cada persona de la Célula Log. "Yo no tenía la pericia ni los conocimientos teóricos de Carr" dice Geyer. "El era el mejor chico, el chico listo. Yo no era aquel chico". Así, al definirse a sí mismo de forma negativa desde el comienzo, Randy Geyer dejó claro que quería y necesitaba su ayuda. También, de forma instintiva, reveló una actitud que es crítica para el liderazgo de equipos: anteponer el rendimiento del equipo y reconocer que necesitaba ayuda.

Los líderes de equipos que alcanzan el éxito saben de forma instintiva que la meta son los resultados del equipo en lugar de las consecuciones individuales, incluyendo los suyas propias. Al contrario que los grupos de trabajo, cuyo rendimiento depende exclusivamente de la optimización de las contribuciones individuales, el rendimiento de los equipos verdaderos requiere efectos por encima de la suma de las aportaciones individuales. Por lo tanto, necesita una mezcla complementaria de capacidades, un propósito que vaya más allá de las tareas individuales, metas que definan frutos del trabajo conjunto y un enfoque que combine las capacidades individuales en una única capacidad colectiva; todo lo cual produce una fuerte responsabilidad mutua.

Hemos observado que el hecho de conseguir que la gente trabaje unida como un equipo en pos de una meta común depende más de actitudes como la de Geyer que de la personalidad, la reputación o el rango. La idea de que "sólo el equipo es el que puede fracasar" empieza con los líderes. Los líderes de equipos actúan para clarificar propósito y metas, construir el compromiso y la autoconfianza, reforzar las capacidades colectivas y el enfoque del equipo, eliminar los obstáculos externos impuestos y dar oportunidades a otros. Lo que es más importante: al igual que todos los miembros del equipo, los líderes realizan trabajo real. En cada uno de estos aspectos, ellos saben o descubren cuándo sus acciones pueden estorbar al equipo o cómo su paciencia puede darle energía. Dicho de otro modo, el rendimiento del equipo, casi siempre, depende de cómo los líderes dan con el equilibrio crítico entre hacer cosas por sí mismos y dejar que los demás las hagan.

En esto, también, la actitud es la clave. Los líderes de equipos creen sinceramente que ellos no tienen todas las respuestas; por tanto, no insisten en facilitarlas. Creen que no necesitan tomar todas las decisiones clave; por tanto, no actúan así. Están convencidos de que no pueden triunfar sin las contribuciones combinadas de todos los otros miembros del equipo encaminadas a un fin común; por ello, evitan toda actuación que pueda restringir las aportaciones o intimidar a alguien del equipo. El ego no es su interés predominante.

Tales comportamientos no son difíciles de aprender ni de practicar; la mayoría de nosotros puede hacerlo, y en diversos momentos de nuestra vida, la mayoría lo hacemos. No obstante, pocos practicamos tales cosas de forma automática, muy especialmente, en el entorno del negocio en el que la autoridad significa, típicamente, la capacidad para dar órdenes y controlar a los subordinados y tomar todas las decisiones importantes. A esto se le llama "el divino derecho de los directores".

Tales directores creen que ellos necesitan tener todas las soluciones, de otro modo, serían percibidos como personas que pierden el control o que son poco fiables.

Actitudes como éstas pueden dar soporte de forma eficaz a los grupos de trabajo, pero pueden inutilizar a los líderes de los equipos potenciales. Esto no quiere decir que la toma de decisiones o el control sean malos; todos los equipos necesitan de ambos. Sin embargo, los niveles de rendimiento del equipo requieren, a larga, que sea éste el que tome las decisiones, establezca el control y sea el héroe. Tal como expusimos en el capítulo 6, esto requiere que el equipo asuma los riesgos inherentes al conflicto: confianza, interdependencia y trabajo duro. Nada de esto sucede si el líder sólo es el que manda y quien tiene la última palabra en cada acción. Tampoco sucederá nada de esto si el líder "nunca comete un error". Por lo tanto, propulsar a un grupo desde equipo potencial a verdadero demanda que el líder ceda algo de mando y control, y esto supone que asuma riesgos verdaderos.

Ahora bien, si simplemente se ceden todas las decisiones clave a un equipo potencial, el asunto raramente funciona; el desafío de los líderes de los equipos es más difícil que eso. Deben ceder terreno de decisión sólo en el momento y en la medida en que el grupo esté dispuesto a aceptarlo y usarlo. De hecho, ésta es la esencia del puesto de líder de equipos; dar con el equilibrio justo entre dirigir y ceder control, entre tomar las decisiones importantes y dejar que otros lo hagan, entre llevar a cabo él solo las cosas difíciles y dejar que otros aprendan a hacerlas. Precisamente, tanto el exceso de mando como la falta de guías, dirección y disciplina ahogarán la capacidad, iniciativa y creatividad del equipo. Pero, debido a los hábitos de dirección aprendidos en los grupos de trabajo y en las jerarquías, muchos líderes de equipos potenciales se equivocan dando excesivas guías, y dejan demasiado poco espacio para la toma de decisiones por parte del equipo y para su desarrollo.

Este delicado equilibrio de actuación varía de un equipo a otro, cada uno de los cuales tiene sus propias y genuinas características. Dos equipos no son iguales en la mezcla de gentes y capacidades, en la elección de propósito y metas, en el mejor enfoque, ni tienen los mismos obstáculos para la mutua responsabilidad. Raras veces la experiencia de un líder con un equipo coincide con las necesidades de otro, y hallamos una cantidad de situaciones en las que los líderes de equipo que tuvieron éxito en una situación fracasaron en otra. Bien es verdad que existen modelos de los cuales todos podemos aprender, pero no hay enfoques tipo ni recetas que aseguren el modo de liderar un equipo.

Aun dentro del mismo equipo, el papel de líder prácticamente nunca termina en el mismo punto en que comenzó. Tan pronto como los equipos potenciales llegan a ser equipos verdaderos y, posiblemente, más aún, si se transforman en equipos de alto rendimiento, el papel del líder cambia sustancialmente. Su autoridad formal puede permanecer sin alterar; pero dónde, cuándo y cómo ejercerla cambia. La clave del papel desarrollante del líder radica en entender lo que el equipo necesita del él, y lo que no necesita, para ayudarle en su funcionamiento. De alguna manera, el líder de un equipo es el "jugador de banquillo", tiene que estar ahí para actuar solamente lo necesario. Por suerte, para la mayoría de los líderes, el equipo les ayudará a identificar lo que debe hacer —o no hacer— en cualquier momento del tiempo con tal de que observe cuidadosamente lo que está sucediendo y cómo se relaciona con el reto de rendimiento del equipo.

Nadie devalúa la importancia de un líder cara al éxito o fracaso del equipo. De hecho, la mayoría de la gente sobrevalora el papel y las responsabilidades del líder, creando expectativas y condiciones ilusorias para el liderazgo de equipos. Mucha gente, por ejemplo, confunde las tareas del líder de equipo con el liderazgo en general. Aún más, así como ser un buen líder de equipo es una prueba notable para cualquiera, no requiere, como opinaba un alto director, "tener la paciencia de Job, el valor de Napoleón, la perspicacia de Pasteur y la sabiduría de Churchill". Esta excesiva estimación ilustra el muy extendido supuesto que invade muchas organizaciones de que el liderazgo es una misteriosa cosa de nacimiento que las personas pueden tener o no tener y, desde luego, no pueden aprender.

También, mucha gente piensa erróneamente que los requisitos básicos para liderar un equipo eficaz son los mismos, aunque, quizás, menos desarrollados plenamente que los que se necesitan para liderar con éxito una gran empresa. En realidad, la tarea de liderar un equipo palidece en comparación con el reto que supone liderar una grande y compleja organización. Los líderes de estas compañías tienen que orquestar los objetivos que se orientan al rendimiento y la visión y estrategias a largo plazo con cientos, miles, y aún cientos de miles de personas diseminadas por todos las ámbitos geográficos, culturales, jerárquicos y de negocio. Generalmente, son características mencionadas de tales líderes el ser clarividentes, comunicadores y motivadores, agudos evaluadores del talento, perspicaces asumidores de decisiones, sabios y valientes jueces frente a la incertidumbre y el cambio.

El general Norman Schwarzkopf, que entendió perfectamente el desarrollo de la Guerra del Golfo, seguramente fue un líder.

Y también lo fue William Pagonis, general de tres estrellas que estuvo al frente de decenas de miles de personas en el mando de Apoyo del Ejército de los Estados Unidos. Este mando facilitaba apoyo logístico a una fuerza de 300.000 personas y 100.000 vehículos con más de siete toneladas de equipos, comida, combustible y suministros. Pagonis tenía siete generales y un comandante, por medio de los cuales podía dirigir los trabajos de todas las unidades tradicionales de logística, tales como transporte, ingenieros, policía, municiones, comunicaciones, furrieles, etc.. Pero, también, necesitaba un grupo, la Célula Log, que permaneciese fuera de esta regular jerarquía y actuase como su "depósito de reserva" privado para ayudarle a garantizar que la totalidad del mando de Apoyo tuviera el mejor y el más eficaz plan, para transportar, recibir, dar apoyo y, al final, retirar todas las tropas y equipamientos. Esta unidad de quince personas tenía que ser interfuncional y combinar el talento y la experiencia de ambas situaciones: oficiales y reservistas. De este modo, la tarea de Carr y Geyer para hacer actuar la unidad de transporte, aunque era crítica, difería en rango, alcance y clase de la tarea de liderazgo de Pagonis.

A diferencia de Schwarzkopf y Pagonis, Geyer era un entrenador que tenía que hacer funcionar a su equipo día a día. Esto le requería, entre otras cosas, defender la causa de la Célula Log, escuchar atentamente lo que la gente estuviera o no diciendo, e interpretar las intenciones y sentimientos de quince personas de diversos antecedentes y orientaciones. Además, tenía que animar, aconsejar y apoyar tanto a los individuos como al equipo completo, prestar su ayuda continuamente al equilibrio y reequilibrio de las tareas del equipo y tener el valor para desafiar al sistema siempre que ello hiciera salvar un obstáculo, a la Célula Log, que, de otro modo, hubiera sido insuperable. Por otra parte, tenía que realizar todas estas cosas con una inquebrantable visión de los propósitos, metas y enfoques del equipo.

Geyer realizó un trabajo tremendo, pero ello no significa que pudiera haber hecho el trabajo de Pagonis. Ni el hecho de que Pagonis actuase tan bien en la cúspide de una organización grande y compleja significa que pudiera haber sido un eficaz líder de equipo como Geyer. El liderazgo de una gran compañía, de una unidad de negocio y de un equipo son distintos. Aunque, algunas personas pueden realizar bien los tres, considerarlos equivalentes, o asumir por equivocación que la capacidad de li-

derar grandes empresas es un prerrequisito para el liderazgo de equipos, limita de forma artificial la elección de un líder de equipo.

Es más, tal como narra la historia, individuos con todas las capacidades necesarias para crear y mantener organizaciones de alto rendimiento son tan poco frecuentes como admirados. Por contraste, la probabilidad de encontrar buenos líderes de equipo es sustancialmente mayor. La mayoría de la gente puede ser un líder eficaz de equipo. Ciertamente, en nuestras investigaciones hemos encontrado buenos líderes de equipo en puestos de primera línea, supervisores o capataces, en posiciones de dirección intermedia y en la categoría de la alta dirección. De acuerdo con esto, pensamos que los directores y los demás deben preocuparse mucho menos de la selección de los líderes ideales de equipo que de ayudarles a triunfar después, lo que significa prestar mucha atención a si líderes concretos están haciendo o no lo que sus equipos necesitan para funcionar. Esto debería comenzar con una comprensión de las prácticas del liderazgo de equipos, la mayoría de las cuales creemos que están bien ejemplificadas en la siguiente historia que trata de David Rockefeller y la "Asociación de la ciudad de Nueva York".

ASOCIACIÓN DE LA CIUDAD DE NUEVA YORK

Al final de la década de los setenta, la ciudad de Nueva York se salvó, al borde mismo del caos económico, cuando, gracias a la Corporación de Asistencia Municipal evitó la bancarrota financiera. Guiada por la afilada lengua y el toque de humor del alcalde Ed Koch, la ciudad de Nueva York, históricamente presuntuosa, pero ahora con el espíritu abatido, recuperó algo de confianza. Sin embargo, la ciudad todavía tenía que enfrentarse a una larga recuperación económica. Los principales negocios continuaban desapareciendo, llevándose con ellos tanto el empleo como un pedazo de la base de los impuestos. Llena de escépticos, se predecía el fallecimiento de la ciudad, así como el de las finanzas de la nación y el del capital para hacer negocio.

En esta incertidumbre, en un entorno de cambios rapidísimos, muchos líderes de algunas de las más grandes empresas de la nación, incluidos sus presidentes, estaban preocupados porque la Cámara de Comercio y el Consejo de Desarrollo Económico —las dos principales organizaciones que representaban sus intereses en los asuntos de la ciudad— no eran tan eficaces como se requería. Así, cuando George Champion, que había presidido tanto la Cámara como el Consejo durante va-

ríos años, decidió jubilarse, una serie de líderes de empresas y de la ciudad pidieron a David Rockefeller que sucediese a Champion y que mezclase y renovase las dos instituciones. Debido a la talla de Rockefeller y al respeto que inspiraba su larga historia de actividades filantrópicas y su presidencia del Chase Manhattan Bank, los altos directores pensaban que era la única persona que podía forjar la "voz común" de los negocios que ellos consideraban necesaria para proteger tanto la reputación como la realidad de la fuerza económica de la ciudad.

Por fortuna para Nueva York y su comunidad empresarial, Rockefeller dijo sí a este puesto, igual de afortunado fue que dijera no a la misión que le asignaron. Bajo su tutela, la Cámara de Comercio y el Consejo de Desarrollo Económico se fusionaron para dar soporte a lo que llegó a ser conocido como la Asociación de la ciudad de Nueva York. Pero Rockefeller y el equipo de altos directores que él formó para liderar esta fusión transformaron su propósito de promover una camarilla que representase la "voz común" de los negocios en crear una nueva organización "para ayudar a hacer de la ciudad de Nueva York el mejor lugar para vivir, trabajar y hacer negocios".

Desde la primavera de 1979 hasta principios de 1980, el equipo de Rockefeller trabajó tan duro en dar forma a su propósito y metas como en vencer la resistencia que había en toda la ciudad, incluidas la Cámara y el Consejo, para unirse bajo una sola bandera. El núcleo inicial del equipo incluía, además de a Rockefeller, a Arthur Tayllor, anterior presidente de CBS y presidente "interino" de la Asociación recientemente fundada, así como a cuatro presidentes: Richard Shinn (Metropolitan Life), Paul Lyet (Sperry-Rand), Edd Pratt (Pfizer) y Virgil Conway (Seaman's Savings Bank). Si embargo, antes de que el equipo concluyese se unieron otros a sus filas, entre ellos, John Whitehead (copresidente de Goldman, Sachs) y Ellen Strauss (presidenta de WMCA y futura presidenta de la Asociación). Por supuesto, otros ejecutivos con mentalidad cívica desempeñaron importantes papeles, tanto en la constitución como en la dirección de la Asociación, pero sus contribuciones llegaron en forma de dinero, recursos, influencia y juicios que están usualmente asociados a los "comités de gobierno", juntas o consejos consultivos. A diferencia de ello, los que componían el núcleo del equipo, incluyendo al mismo Rockefeller, se pusieron en situación de riesgo, e hicieron el tipo de trabajo duro que es característico de los equipos verdaderos.

El núcleo del equipo trabajó por toda la ciudad para mantener reuniones con líderes municipales y de la comunidad, con el fin de probar la misión de la Asociación frente a las necesidades e intereses más apre-

miantes de aquellos momentos. También asistieron a un sinfín de desayunos patrocinados por Rockefeller para recabar comentarios y críticas de los altos directivos, tanto de grandes como de pequeñas empresas. Ejercieron presión, tratando de convencerlos, sobre los funcionarios de la ciudad, del estado y federales. Investigaron las experiencias de grupos de empresas en otras ciudades y continuamente examinaron y razonaron entre ellos mismos su propósito ("ayudar a resolver alguno de los problemas cruciales de la ciudad") y su enfoque ("priorizar los problemas que había que atacar y, entonces, concentrarse en unos pocos").

El equipo estableció e institucionalizó un concepto completamente nuevo del liderazgo de los negocios en Nueva York: trabajar con espíritu de equipo más de un centenar de presidentes y otros altos ejecutivos de grandes y pequeñas empresas, del municipio y de otros grupos de servicios sociales. Además, hicieron brotar una cantidad de iniciativas que apuntaban a aliviar problemas graves, incluyendo la creación de decenas de millares de trabajos de verano para los jóvenes, obteniendo millones de dólares de fuentes privadas y del Gobierno para financiar miles de viviendas asequibles, estableciendo redes eficaces y prácticas para prevención del crimen en los barrios, y realizando una estrategia de llevar trabajo fuera del municipio de Nueva York. Aunque no resolvieron todos los problemas críticos de la ciudad, hicieron buena mella en algunos.

En todo ello, David Rockefeller fue crítico. Inicialmente, había sido elegido debido a su talla, o a lo que un miembro del equipo llamó "poder de convocatoria", y no existen dudas de que llamó poderosamente la atención hacia la Asociación, y generó un montón de dinero y apoyo general para ella, pero conseguir que el núcleo del equipo y docenas de otros presidentes y líderes bien conocidos dejasen su ego corporativo en la puerta para trabajar en problemas no fue debido al puro poder y prestigio de Rockefeller, sino porque fue un buen líder.

LO QUE HACEN Y NO HACEN LOS LÍDERES DE EQUIPO

Los que lideran grupos pequeños tienen que mirar por los detalles de los retos de rendimiento como ayuda para elegir la mejor manera de liderar. Si el grupo puede producir rendimiento como un grupo eficaz, maximizando cada contribución individual, el líder puede confiar en el funcionamiento normal de toma de decisiones y delegación, que a me-

nudo, se asocian con una buena dirección. Por otro lado, si el rendimiento requiere un enfoque de equipo, el líder no puede asumir que una buena dirección sea suficiente. Ni el líder ni los que él lidera deben esperar que tome todas las decisiones sobre el camino que hay que seguir, el despliegue, los recursos y la actuación de los individuos. En lugar de ello, el líder tiene que mostrar —en cada cosa que hace o no hace— su creencia en el propósito del equipo y en la gente que, individual o colectivamente, compone el equipo.

Más aún, la fuerza de la creencia del líder en que el equipo lo es todo puede ser increíblemente potente. Durante nuestra investigación, nos encontramos con un ejemplo convincente de ello, en un reportaje de Roger Mudd, de la serie de televisión "Aprendiendo en América". El programa "Escuelas en marcha" describía cuatro escuelas de diferentes partes del país, todas ellas en zonas deprimidas, y obteniendo resultados notorios:

> "Durante muchos años, las consecuciones habían sido 'así-así', y esto se había aceptado como la norma. El primer reto fue conseguir llevar a los chavales a la escuela. Hoy, la asistencia es casi perfecta: el 98 por 100.
>
> En mi primer año, creo que nuestra puntuación en el sexto grado era del 44 por 100, lo cual era totalmente inaceptable. Este último año es del 97 por 100 en todas las áreas.
>
> "Las puntuaciones matemáticas muestran el cambio más radical. Hace siete años, sólo la mitad de los estudiantes alcanzaban el nivel de la clase. Ahora, lo alcanzan el 90 por 100."

Detrás de esta clase de resultados, que fueron conseguidos mediante el trabajo de equipos, tanto de directores/profesorado como de profesorado/alumnos, había creencias profundamente arraigadas en los líderes de los equipos de directores y profesorado:

> " .... una encastrada creencia, una dedicación indescriptible a la causa de la formación pública y su valor para la democracia.
>
> No creo que ningún joven fracase en la formación pública en América.
>
> No pienso que fracasen los niños, creo que las escuelas hacen fracasar a los niños. Y creemos que todos los niños pueden aprender,..., y podemos hacer juntos este trabajo".

Es fácil ver cómo creencias tan potentes como éstas motivan y energizan a los líderes de equipos potenciales para actuar de forma instintiva, de tal modo que crean equipos verdaderos. Similares creencias, si bien algunas veces menos evangélicas, caracterizan a los mejores líderes de equipos. Como resultado, no necesitan cualidades destacables de liderazgo o un entrenamiento excesivo. Simplemente, necesitan creer en su propósito y su gente. El poder de tales actitudes queda demostrado una y otra vez en los equipos. Randy Geyer, de Célula Log del Ejército de Estados Unidos tenía tales creencias. Lo mismo que Mack Gandfield, de "Dallas Mafia", Doris Dunlap, del equipo Elite de *Tallahassee Democrat,* William Janaceck, del equipo "Deal to Steel" y Bill Greenwood, del equipo "Burlington Norhern Intermodo", así como David Rockefe-11er, que desde el principio creyó firmemente en el objetivo y en la capacidad de su equipo. Como sucede con otros líderes eficaces de equipos, lo más poderoso de esta creencia es que, instintivamente, le puso en situación de atinar con el justo equilibrio entre acción y paciencia, y así actuó él para realizar las seis cosas necesarias para un buen liderazgo de equipo.

1. Mantener conexos y con significado el propósito, la meta y el enfoque. Todos los equipos tienen que conformar su propio y común propósito, enfoque y metas. Aunque un líder tiene que ser un miembro del equipo lleno de tareas, que puede y debe contribuir en el equipo, también puede mantenerse al margen en virtud de su selección como líder. Los equipos esperan de sus líderes que utilicen esta perspectiva y distancia como ayuda para aclararse y comprometerse con su misión, metas y enfoque.

Habitualmente, los equipos no quieren líderes que vayan más allá de esto. Por supuesto, como un miembro regular del equipo, el líder puede hacer todo tipo de sugerencias. Pero cuando se pone "el gorro" de líder, comentarios que intentaban ser sugerencias pueden ser interpretados como órdenes. Esto es muy probable que suceda en el contexto de las empresas donde la gente está condicionada a oír "órdenes" cuando hablan sus jefes. Si los líderes concretan demasiado el propósito, metas y enfoque, en realidad, habrán utilizado su distancia del equipo, según es normal en el modo jerárquico, que es opuesto al de los equipos. Actuando así, pueden conseguir aquiescencia a "su" propósito pero tienen muchas probabilidades de perder compromiso con un propósito de equipo. Esto es especialmente cierto al comienzo de los trabajos de los equipos po-

tendales, cuando todos los ojos y oídos están tan intensamente atentos a cómo el líder usará la autoridad para construir el equipo.

Rockefeller, por ejemplo, pronto se tornó inquebrantable en su creencia de que la Asociación debía resolver problemas y patrocinar proyectos, además de ser un grupo de presión, y la mayoría del núcleo del equipo estar de acuerdo. Ed Pratt, sin embargo, no lo hizo, y llevó al equipo a debatir este asunto durante varios meses. En esto, Pratt tuvo todas las bendiciones de Rockefeller. ¿Por qué? Porque Rockefeller también creía inquebrantablemente en un enfoque basado en la franqueza y los hechos; del mismo modo que Bill Janaceck "ancló" el *task-force* "Deal to Steel" con su credo "concentrarse en el proceso no en la gente". Rockefeller sabía instintivamente que a menos que el equipo luchase abiertamente con el asunto, nunca desarrollarían el compromiso necesario para llevarlo a cabo. También sabía que el equipo nunca se arriesgaría a compartir sus criterios conflictivos, a menos que él le diera el terreno y el valor para hacerlo. Esto le recompensó; Ed Pratt, por ejemplo, llegó a ser uno de los miembros más comprometidos del equipo.

Aunque el compromiso de Rockefeller con el objetivo de la Asociación de resolución de problemas era firme, no dio ninguna orden al equipo para que lo adoptase. Más aún, al igual que los líderes de equipo bien equilibrados, Rockefeller demostró ambas cosas: paciencia y silencio cuando el equipo discutía los puntos específicos de su propósito, metas y enfoque por encima del súper principal tema de la resolución de problemas. "Todo lo que hacía era sentarse ahí y esperar hasta que el problema se homogeneizase" narra un observador. "No se sentía en la obligación de forzar una solución antes de tiempo" agrega otro. "Era casi como un liderazgo compartido. David se sentaba ahí y observaba".

2. Construir el compromiso y la confianza. Los líderes de equipo deben trabajar para construir el compromiso y la confianza de cada individuo, así como de la globalidad del equipo. Como hemos expuesto anteriormente, hay una importante diferencia entre el compromiso y la responsabilidad individual versus la mutua responsabilidad. Ambos aspectos son necesarios para que cualquier grupo llegue a ser un equipo verdadero. De este modo, el líder tiene que preocuparse tanto de los individuos como del equipo si intenta proporcionar refuerzo constructivo y positivo y evitar la intimidación.

Desgraciadamente, es demasiado fácil forzar a las personas en los marcos de actuación de las organizaciones, incluso en los grupos pequeños. Dada su talla, por ejemplo, Rockefeller podría haber intimidado a

los otros presidentes. En este caso, sospechamos que todo habría fracasado completa y rápidamente, ya que su equipo era totalmente voluntario. Dentro de los entornos de negocio, los líderes de grupos pequeños que intimidan también duran poco. Las personas involucradas puede que no tengan las opciones de salida que tienen los voluntarios, pero, con el tiempo, perderán su entusiasmo e iniciativa si tratan con líderes intimidadores. Por supuesto, ellos no se funden en un equipo. Ya sea porque nunca asumen el riesgo necesario para construir la mutua confianza e interdependencia, o si lo hacen, porque no son recompensados por ello. Los ejecutivos que confían en la intimidación pueden conseguir realizaciones mucho más en las organizaciones jerárquicas que en los equipos.

El refuerzo positivo y constructivo proporciona el combustible, tan crítico para el rendimiento del equipo, de la mutua responsabilidad y confianza. El liderazgo de Rockefeller en la Asociación se recuerda por su extraordinaria costumbre de proveer retroalimentación positiva y significativa. Otro líder que actuó así fue Steve Frangos, del equipo Kodak Zebra, citado en el capítulo 3. Cuando se hizo cargo en Kodak de las actividades de fabricación de las películas en blanco y negro, éstas eran consideradas como de poco interés. A la gente le gustaba aparecer en color y, muchos, al verse en blanco y negro, se sentían como ciudadanos de segunda clase. Frangos trabajó duro para transformar esta percepción tanto entre su equipo central de liderazgo como en el resto de las 1.500 personas que trabajaban en el blanco y negro. Usando ejemplos que iban desde la Guerra del Golfo hasta operaciones quirúrgicas a vida o muerte, Frangos hizo surgir un noble sentimiento entre su equipo de que los productos en blanco y negro "eran más importantes para la sociedad" que muchos otros de la oferta de Kodak.

Es más, el asunto Zebra creó un entorno divertido de funcionamiento de equipo. El equipo de Frangos creó disfraces, vítores, eslóganes y canciones para reforzar constantemente su compromiso con los productos en blanco y negro. Esto puede parecer una bufonada, pero motivó a Frangos y al equipo Zebra. Según un observador: "Frangos y el material de Zebra eliminaron el miedo al fracaso y crearon un equipo en el que todos actuaban hombro con hombro".

3. Reforzar la mezcla y el nivel de capacidades. Los líderes de equipo eficaces están siempre pendientes de las capacidades. Su meta está clara: a la postre los equipos más flexibles y rentables están formados por gentes que reúnen todas las capacidades que el equipo precisa

para funcionar: funcionales, técnicos, resolución de problemas, toma de decisiones, interpersonales y de trabajo en equipo. Para conseguirlo, los líderes de equipo animan a su gente a asumir los riesgos necesarios para su madurez y desarrollo. También retan continuamente a los miembros del equipo cambiando sus tareas y sus papeles.

Este esfuerzo puede conllevar elecciones espinosas. Ningún equipo alcanza su objetivo si tiene una brecha crónica de capacidades en relación con su objetivo de rendimiento. Por ejemplo, Rockefeller condujo al equipo a practicar una regla no escrita, pero sí poderosa: tener la calidad de miembro. Tanto para los nuevos como para los antiguos, dependía de sus contribuciones tangibles a problemas específicos de la ciudad. John Whitehead, por ejemplo, consiguió su calidad de miembro del equipo núcleo liderando el proyecto de desarrollo económico que incrementó el espacio disponible para viviendas de la ciudad. Por el contrario, tal calidad fue denegada (y en algunos casos quitada) a las personas que contribuyeron poco. Obviamente, tal regla ponía a prueba el compromiso, pero, también, probaba y desarrollaba las capacidades necesarias para hacer que algunas cosas específicas y con sentido ocurriesen en el difícil entorno urbano de la ciudad de Nueva York.

4. Gestionar las relaciones con los "forasteros" incluyendo la eliminación de obstáculos. Se espera que los líderes, tanto las personas que están fuera como dentro del equipo, gestionen los contactos y relaciones del equipo con el resto de la organización. Esto estimula a los líderes a comunicar eficazmente el propósito, metas y enfoque del equipo a cualquiera que pueda ser una ayuda o un estorbo para éste. También han tener el valor necesario para interceder en nombre de todo el equipo cuando surgen en el camino obstáculos que pueden paralizarlo o desmoralizarlo.

Casi siempre, la mutua confianza, que es tan crítica para un equipo, comienza con el líder, que tiene que demostrar que el equipo puede contar con él para aumentar su rendimiento. Greenwood, del equipo íntermodo, actuó de esta forma, así como Janaceck, de "Deal to Steel", con la petición de autoridad sobre los presupuestos. También lo hizo Rockefeller. Muy pronto, por ejemplo, el alcalde Koch supuso un obstáculo para la Asociación, debido a que podía sentirse amenazado por ellos; ciertamente, sintió con fuerza que, ocasionalmente, ellos se pasaban de la raya. "En los primeros momentos" recuerda Koch, "estaban demasiado pagados de sí mismos. No entendían que ellos no eran la respuesta a las

súplicas de Nueva York. Yo estaba ofendido con su tono. Por tanto, cambiaron".

De hecho, lo que sucedió fue que Rockefeller tenía el suficiente conocimiento sobre el gobierno y los asuntos urbanos y sobre el ego de Koch como para animar a la Asociación a dar con el tono más constructivo posible en sus comunicaciones, a la vez que se aseguraban de que el alcalde figuraba en las funciones clave y fuese reconocido por su liderazgo como alcalde. Esto no tenía por qué haber sucedido así, Rockefeller podía haber competido con el alcalde. Pero, al no hacerlo demostró una vez más cómo la paciencia puede ser la mejor consejera para un líder que trata de promover la causa del equipo.

5. Crear oportunidades para otros. El funcionamiento del equipo no es posible si el líder se apropia de las mejores oportunidades, tareas y reputación. En efecto, el punto capital del reto de los líderes es facilitar oportunidades de actuación al equipo y a la gente que está en él. Exactamente, eso hizo Candfield, el líder de la "Dallas Mafia", cuando hizo sitio a un banquero de inversiones más joven para que dirigiese una cuenta prestigiosa. También lo hizo Frangos, de Kodak, cuando animó a un ingeniero químico "que no podía controlar ni su propia chequera" para asumir la responsabilidad de preparar el presupuesto del equipo Zebra, que ascendía a 200 millones de dólares. Sin embargo, el hecho de ejercitar la costumbre de dar oportunidad a otros no significa abdicar de las responsabilidades de dirección, supervisión y control. Por ejemplo, el coronel Geyer dejaba regularmente que los miembros de la Célula Log dieran órdenes a los jefazos, pero siempre asistía a las reuniones por si necesitaban su ayuda o apoyo.

Rockefeller también dio importancia a conceder oportunidades a los demás. El papel de liderazgo activo en el grupo central rotaba de uno a otro de los miembros dependiendo de la situación. Por supuesto, Rockefeller era siempre el líder oficial, pero, con frecuencia, tenía la prudencia de quedar en segundo plano cuando otros estaban en posición de dirigir discusiones clave o ser paladines de iniciativas críticas. Por ejemplo, cuando algunos presidentes clave empezaron a flaquear en su apoyo a la asociación, surgió Dick Sinn como líder del equipo para volver a "meterlos en vereda". Cuando los puntos concretos de la estructura de la organización formal estaban en discusión, Arthur Taylor fue, por lo general, el líder "de facto". Cuando las prioridades críticas hubieron de ser establecidas, John Whitehead cogió el timón.

Rockefeller también proporcionó oportunidades a los miembros del "equipo expandido". Arthur Barnes, presidente de la Coalición Urbana de Nueva York, era partidario de que la Asociación se ocupase de asuntos de educación, si es que quería tener credibilidad entre la clase trabajadora. Algunos directivos de empresa se opusieron a esto, pues tenían la convicción de que la educación era un asunto discutible y debía ser excluida de las actividades de la Asociación. Para su propia sorpresa, Barnes se impuso. Hecho que atribuyó a la insistencia de Rockefeller y al acuerdo del equipo central de que todos tuvieran la oportunidad de hablar francamente y de que los mejores argumentos, a la larga, triunfan. Dice Barnes: "Eso era una de las pruebas de que el tema era real. Tu podías persuadir a los demás si tenías los hechos y los argumentos".

6. Hacer trabajo real. Cada miembro de un equipo verdadero, incluyendo al líder, realiza trabajo real en cantidades más o menos equivalentes. Los líderes mantienen una cierta distancia con respecto al equipo en virtud de su posición de líderes, pero no usan esta distancia sólo para "sentarse cómodamente y tomar decisiones". Tienen que contribuir de cualquier manera que precise el equipo, exactamente igual que los demás miembros. Por otra parte, los líderes no delegan en otros las tareas desagradables. Si los riesgos son altos o se requiere "trabajo sucio", el líder del equipo debe dar un paso al frente.

Como todos los buenos líderes de equipo, Rockefeller dejó bien claro que no existía, para que él la llevase a cabo, tarea demasiado humilde o insignificante, precisamente a causa de su rango de líder, sin mencionar su prestigio en la ciudad y en el mundo. Asistía a todos los eventos: desayunos cuyo propósito era determinar la misión, reuniones de la comunidad, trabajos de camarilla y cenas para allegar fondos. Incluso, empleó horas asegurándose personalmente de que la distribución de asientos en los grandes acontecimientos no yuxtapusieran a personalidades encontradas. Y, sobre todo, dejó patente que su más preciado tesoro, su propio tiempo, estaba a disposición de cualquiera que tuviese que ver con la Asociación.

En todos los párrafos precedentes hemos puesto de relieve qué líderes tienen similitudes y diferencias con lo que éstos hacen y no hacen. Hay, sin embargo, dos cosas críticas que los líderes de equipos verdaderos nunca hacen: "No culpan a individuos concretos ni permiten que fracasen, y nunca buscan excusas fuera para las deficiencias en el rendimiento del equipo". Esto, una vez más, es algo que muchos de nosotros admiramos y podemos practicar. Pero, las organizaciones edificadas so-

bre la base de lo individual, en lugar de la mutua responsabilidad, suelen fomentar lo contrario. Muy a menudo, cuando los resultados que eran de esperar no se materializan, los individuos tienden a culpar a los de fuera, o identifican como causas las fuerzas externas, tales como la economía, el gobierno o el tiempo. A diferencia de esta actuación, los líderes de equipos verdaderos están honestamente convencidos de que el éxito o el fracaso es cosa del equipo. Ningún obstáculo externo es una excusa para los fallos del equipo, y ningún individuo fracasa. Solamente el equipo puede fracasar. El líder asume que las tareas del equipo incluyen la superación de cualquier obstáculo que se ponga en su camino. La mejor ilustración del poder de tal actitud es la siguiente cita de Roger Mudd de la serie PBS descrita anteriormente:

> "He aquí una escuela donde el 90 por 100 de los jóvenes tiene alguna clase de subsidio público.....muchos de ellos proceden de familias de padres solteros y madres adolescentes, todos los factores que los educadores han utilizado para justificar el fracaso se dan hoy en esta escuela. Y (enfatiza) estos jóvenes pueden superar a los mejores y más brillantes de cualquier escuela de América".

CONCLUSIÓN

Es obvio que un líder de equipo ejerce una influencia crítica para que un equipo potencial cuaje en un equipo verdadero e, incluso, en un equipo de alto rendimiento. Es, pues, de sentido común que la captación de gente con demostrada capacidad para dirigir equipos aumentará las oportunidades de rendimiento de éstos. En particular, es importante guardarse de individuos que tengan actitudes rígidas contrarias al enfoque del equipo. Tales personas son una clara minoría, pero nombrarlos líderes de equipo es un error. Un líder no puede ser eficaz si no cree firmemente en el propósito del equipo y en la gente que lo compone.

No obstante, muchísimos directores se portan como si la selección del líder fuera la única cosa que importa. Al hacer esto, hemos observado que ignoran aspectos críticos del liderazgo de equipos. Primero, al preocuparse demasiado por la selección, restringen en exceso la posibilidad de elección. Un montón de diferentes tipos de personas pueden ser eficaces líderes de equipo, al contrario que en el liderazgo de empresas, dirigir un equipo no es patrimonio especial de unos pocos elegidos. Un Randy Geyer pudo hacerlo, y también un David Rockefeller.

Segundo, centrándose sólo en la selección, abdican de la responsabilidad de ayudar al líder después de que éste haya empezado. La mayoría de la gente, tanto si es de la línea de montaje como del comité de dirección, tiene que desarrollarse como líder de equipo en la propia tarea. Su reacción habitual cuando se inician como líderes de grupos pequeños, al menos en el contexto de los negocios, es tratar de ser un buen director, tomando todas las decisiones y delegando y evaluando todas las responsabilidades individuales. Esto puede ser eficaz en grupos de trabajo, pero el liderazgo de equipos requiere un conjunto distinto de actitudes y conductas. La mayoría de la gente puede aprenderlas; de hecho, la mayoría de nosotros las hemos practicado, al menos ocasionalmente, desde que fuimos adultos. Pero las actitudes y conductas de un líder de equipo es poco probable que coincidan con la primera reacción instintiva que tuvimos recién nombrados, normalmente, hemos de reaprenderlas y reaplicarlas.

Más aún, y quizá más sutilmente, cada equipo requiere un equilibrio distinto entre acción y paciencia. Mantener la relevancia de cada elemento de los fundamentos del equipo es un objetivo motor, lo cual demanda del líder su atención constante acerca de si él tiene que construir el compromiso y la confianza, consolidar la mezcla de capacidades y niveles, gestionar las relaciones con las personas que no pertenecen al equipo, eliminar obstáculos y, aun, realizar trabajo real dentro del equipo. Dado que cada equipo es distinto en su reto de rendimiento, composición y enfoque, el trabajo del líder necesita cambiar con el tiempo. Por tanto, los líderes siempre necesitan desarrollarse después de haber sido nombrados.

De acuerdo con esto, los directores y otros deben prestar, con frecuencia, más atención a la ayuda a los líderes que a su selección. Esto lo pueden realizar mediante la supervisión consciente del rendimiento de los equipos, de los elementos que indican dónde se encuentran éstos en relación con la curva de rendimiento y de la actual conducta del líder acerca del propósito del equipo y del equipo en sí mismo. Evaluar periódicamente al equipo frente a los criterios expuestos al final del capítulo 3 ayuda a cualquiera a evaluar el rendimiento y la eficacia del equipo, sea o no parte del mismo. Hacerse las preguntas que siguen puede ayudar a evaluar la conducta, actitud y eficacia del líder:

1) ¿Ha adoptado el líder un enfoque de grupo de trabajo o de equipo?

a) ¿Toma todas las decisiones importantes?
b) ¿Lleva a cabo todas las asignaciones de tareas?

c) ¿Realiza todas las evaluaciones de los individuos?

d) ¿Basa los rendimientos del trabajo en la responsabilidad individual?

e) ¿Hace algún trabajo real más allá de la toma de decisiones, delegación y establecimiento de agendas?

2) ¿ Se afana el líder por conseguir en el seno del equipo el justo equilibrio entre acción y paciencia?

a) ¿Fomenta los conflictos y acuerdos conflictivos?

b) ¿Utiliza su distancia y perspectiva para mantener conexión entre las acciones del equipo y las instrucciones? ¿Intimida a alguien del equipo?

c) ¿Acicatea constantemente al equipo para agudizar su común propósito, meta y enfoque?

d) ¿Inspira confianza a la gente actuando acorde con el propósito del equipo?

3) ¿Expresa el líder claramente el objetivo del equipo y trabaja para promover y compartir la responsabilidad que ello supone?

a) ¿Concibe y describe su tarea de forma individual o jerárquica, o en contra de los conceptos de equipo?

b) ¿Identifica las barreras que se oponen al rendimiento del equipo y actúa para eliminarlas?

c) ¿Culpa a los individuos, sean o no del equipo, de los fallos en su funcionamiento?

d) ¿Busca excusas a las deficiencias de funcionamiento apuntando a fuerzas externas e incontrolables?

Lo que los líderes pueden y deben aprender sobre su trabajo está bien ejemplificado por Steve Frangos, del equipo "Kodak-Zebra". A lo largo de su carrera, Frangos estuvo considerado como alguien con buenas capacidades interpersonales. Tal como él mismo admite, cuando se hizo cargo de su puesto en fabricación, creía en el enfoque de dirección basado en "órdenes y control". "Yo había aprendido", dice, "que no se podía ser un buen director si no se controlaba cada cosa y cada persona". En esto, no era distinto de Janaceck, de "Deal to Steel", Mott, de *Talahasse Democrat,* y muchos otros, al final eficaces líderes de equipo, que comenzaron imponiendo demasiado control sobre sus equipos potenciales. Afortunadamente, manifiesta Frangos, él aprendió el valor

que tiene renunciar al control-control que complicó, de un modo bastante inesperado, la distribución de dormitorios de una reunión externa. Frangos pensó que él tenía que hacer la distribución para que todos estuvieran satisfechos, pero la solución que ideó fracasó rotundamente. La primera noche, a hora avanzada, su grupo estaba descontento, y Frangos se paseaba preocupado, en pijama, por el vestíbulo. Dos personas le dijeron, finalmente, que se fuera a la cama y que ellos se encargarían de la tarea, que a ellos le iba a salir mejor que a él. Fue un incidente trivial, pero tuvo un importante papel para que Frangos cambiase completamente su actitud y conducta.

Frangos empezó a apartarse un tanto al tiempo que continuaba ejerciendo su tutela sobre el grupo; lo que realizó de diversas formas: desde, materialmente, sentarse a un lado, en lugar de en la cabecera de la mesa, hasta reorganizar formalmente la unidad de fabricación para delegar más control e iniciativa en el equipo. Con el tiempo, Frangos llegó a darse cuenta de lo que no tenía que hacer o decir como líder de equipo, y actuaba en consecuencia. Por ejemplo, vimos en una reunión que se inclinaba hacia nosotros y decía: "Tengo opiniones sobre todo esto, pero no diré nada".

Todo esto conllevaba riesgo para Frangos. Tenía que modificar conscientemente su muy arraigada forma de dirigir. Más aún, tenía que actuar así en un trabajo que a alguno sorprendió que se le hubiera encomendado. Frangos había hecho su carrera dentro del negocio de las películas en puestos de acabado, menos técnicos que los de sensibilizado, que son más complejos. Por tanto, le pareció insólito ser nombrado director de producción-gente de sensibilizado, que eran conocidos como "los chicos de las fotos", no los de "golpea, corta y envasa" de la organización de acabado.

Sin embargo, los miembros de su equipo, incluso los del área de sensibilizado, que es un área de dificultades técnicas, no equivocaron los silencios de Frangos con debilidad o indecisión. Sabían que tenía un decidido compromiso con el objetivo del equipo de devolver a su lugar, dentro del mapa de la oferta de Kodak, las películas en blanco y negro, y con las metas específicas de rendimiento en cuanto a tiempo de ciclo, inventario, satisfacción de clientes, entregas a tiempo y productividad. También sabían —y lo apreciaban profundamente— que Frangos quería que el equipo, y no él mismo, liderase el resurgimiento del blanco y negro.

Y, como espaldarazo definitivo para el líder de equipo que ha dado con el justo equilibrio entre acción y paciencia, una persona de Zebra di-

ce de Frangos: "Todo lo que hemos sido capaces de hacer deriva de que Frangos nos ha dejado ser lo que queríamos ser". Frangos hace buena la cita de un filósofo chino, Lao-Tzu, que describe así el liderazgo de equipos: "El mejor líder es aquel cuya existencia no nota la gente. El siguiente mejor es al que la gente respeta y alaba. El siguiente es al que la gente teme; y el siguiente al que odia. Cuando el trabajo del mejor líder está hecho, la gente dice: "Lo hicimos nosotros mismos".

8

Obstáculos y final del equipo: cómo salir del atasco

Los obstáculos son una continua ley de vida de los equipos. Aparecen desde el momento en que empieza a reunirse un equipo potencial hasta que éste llega a su fin. Los obstáculos son tan distintos como los equipos, los desafíos de funcionamiento, los entornos organizativos y los contextos de negocio que los producen. El equipo Intermodo de Burlington Northern, por ejemplo, encontró débil soporte de la dirección, políticas en contra de los anuncios, desconfianza de los camioneros y talento mediocre en el departamento intermodal. También se enfrentó al mal tiempo, y una economía pobre cuando tuvo que probar su estrategia con los dos nuevos nudos. Cualquiera de estos obstáculos podía haber hecho descarrilar el progreso y el rendimiento del equipo. Ninguno de ellos lo consiguió. En realidad, trabajar a través de los obstáculos, fortalece al equipo.

La llegada de un momento final es una ley de vida de los equipos. Es uno de los más críticos obstáculos que los equipos deben afrontar para llevar a efecto su potencial de funcionamiento. Más aún, situaciones de terminación específicas pueden ser tan diferentes como los equipos y los obstáculos. Algunas terminaciones son planificadas, otras espontáneas; algunas son abruptas, otras lentas; las hay traumáticas y las hay que son un alivio; unas perpetúan el rendimiento y otras lo erosionan. Sin embargo, a pesar de estas diferencias, la mayoría de las terminaciones se reducen a uno o dos tipos básicos de transición que tienen importancia en términos de rendimiento. Igualmente, el equipo puede transmi-

tir a otro un mismo propósito y un conjunto de tareas en marcha (como es el caso de la mayoría de equipos que dirigen, construyen o gestionan), o puede asegurarse de que sus recomendaciones finales serán llevadas a cabo por aquellos que tendrán que implantarlas. En este caso, a menos que la terminación sea una transición bien conducida, puede perderse mucho trabajo valioso.

La mayor parte de este capítulo se ocupa de lo que pueden hacer los equipos que se quedan atascados para salir del atasco. El capítulo finaliza exponiendo cuáles son los obstáculos específicos de la terminación de los equipos y cómo producir la transición sin perder el impulso de funcionamiento.

AFRONTANDO OBSTÁCULOS

La amenaza que entraña cualquier obstáculo particular depende tanto de la capacidad de disposición del equipo como del obstáculo en sí. La prueba que representaron los dos primeros ejes podría haber anulado a un equipo menos elástico que Intermodo. Además, lo mismo que unos equipos son más fuertes que otros, creemos que los equipos, como unidad de acción, superan a los individuos porque representan agrupaciones más amplias de disponibilidad de recursos y flexibilidad con las que enfrentarse a las barreras que surgen frente al funcionamiento. El grupo de trabajo de Elite, descrito en el capítulo 4, ofrece una excelente ilustración. Incluso, los individuos de más perseverancia y talento de *Tallahassee Democrat* no hubieran podido sobrevivir a la presión del tiempo, la mala comunicación y la desconfianza interfuncional que impedían un mejor servicio de anuncios de clientes. Y la solución organizativa más convencional, la creación del Servicio de Anuncios de Clientes, no hizo sino exacerbar aquellos problemas. Por su parte, Elite no sólo afrontó a las barreras que frenaban el rendimiento, sino que les sacó provecho.

Los equipos verdaderos se adaptan notablemente bien a los desafíos. No obstante, casi todos nosotros hemos estado en equipos potenciales o pseudoequipos que quedaron atascados en los obstáculos en vez de ser energizados por ellos. A veces hay equipos potenciales que no pasan de un buen arranque. Esto podría haberle ocurrido a Enron Deal-to-Steel si Janacek no hubiese vuelto a unir los dos subgrupos. Otros grupos, como el de ejecutivos de Cosmo Products, ven el valor del enfoque de equipo, trabajan para dar un sentido al propósito y al trabajo en equipo y, luego,

se paran. Incluso, otras veces, un grupo se lleva por delante muchos problemas, y consigue un buen rendimiento cuando un suceso inesperado, como la reasignación de líder, le hace entrar en una espiral descendente. Todos conocemos las frustraciones asociadas a los equipos atascados. Estas incluyen:

- Una pérdida de energía o entusiasmo ("Qué pérdida de tiempo")
- Una sensación de desamparo ("Nadie puede hacer nada")
- Una pérdida de propósito o identidad ("No conseguimos saber de qué va todo esto")
- Discusiones apáticas, no constructivas y ancladas ("Nadie quiere hablar de lo que realmente importa")
- Reuniones en las que la agenda es más importante que el resultado: ("El jefe es el único que ordena y manda")
- Cinismo y desconfianza: ("Ya sabía yo que todo este rollo de trabajo en equipo era una estupidez")
- Ataques interpersonales ante extraños, a espaldas de la gente ("Fulano no sabe dónde tiene la mano derecha ni lo sabrá nunca")
- Culpas a la alta dirección y al resto de la organización ("Si este es fuerzo es tan importante ¿por qué no nos dan más recursos?")

En los peores casos, los grupos atascados dejan de procurar un trabajo conjunto y se convierten en pseudoequipos. Los costes son altos. No sólo porque se pierde la oportunidad del rendimiento específico del equipo, sino porque tales episodios desmoralizan al personal y tienen la culpa de mucha parte del rechazo que la gente, en general, siente hacia el enfoque de equipo.

No hay forma de evitar totalmente los equipos atascados. En realidad, los obstáculos son ley de vida de los equipos y, a veces, son insuperables. Y, desde luego, a menos que el propio propósito del equipo y los objetivos de rendimiento representen un reto significativo, puede que no haya fundamento para un auténtico esfuerzo en común. Incluso los entornos favorables al equipo incluyen barreras que, a veces, pueden oca-