



## Éxito contagioso

Diseminando un excelente desempeño en toda la organización

por Susan Annunzio

### RESUMEN EJECUTIVO

El modo de gerenciar equipos de trabajo ha cambiado desde la Era Industrial hasta la actual Era de las Comunicaciones. Mientras que antes el éxito corporativo dependía del simple acatamiento de órdenes por parte de los empleados, hoy en día es preciso que estos últimos participen en los procesos creativos de la empresa. En este sentido, el poder ha pasado del tren gerencial a los equipos de trabajo.

Así pues, el mejor modo de propiciar un mayor crecimiento de la organización es procurando las circunstancias más idóneas (infraestructura, clima laboral, entrenamiento, trato personal, etc.) para que los empleados pongan en práctica sus conocimientos y habilidades a favor de la compañía.

En este texto, el autor nos brinda, por una parte, los principios básicos de la gerencia de equipos; y, por la otra, una serie de consejos prácticos relacionados con el tema, que desafían a la llamada “sabiduría común”.

### Principios básicos de la gerencia de equipos

#### 1. Los grupos de trabajo son los “motores” del crecimiento

Cada compañía u organización cuenta con grupos de trabajo de diverso tamaño. Un grupo de trabajo puede estar integrado por pocas personas o por cientos o miles de personas. Puede ser temporal o permanente. Ciertas organizaciones crean grupos de trabajo a lo largo de las líneas funcionales, otras alrededor de un producto o área geográfica. Un grupo de trabajo es la unidad básica responsable de generar resultados medibles.

Es probable que los líderes de su organización consideren a esta última como un conjunto de grupos de trabajo individuales, cada uno de los cuales debe ser tratado de un modo en particular. Es posible que algunos de los grupos sobresalgan más que otros en lo que a su desempeño se refiere. De hecho, 10% de los grupos de trabajo presentan un desempeño sobresaliente; 52% se mantiene en el promedio; y 38% se desempeña deficientemente.

El modo de gerenciar los grupos de trabajo está evolucionando rápidamente. En la Era Industrial, la línea de ensamblaje y la economía a escala eran el combustible de éxito corporativo. En aquel entonces, las jerarquías que ordenaban desde arriba hacia abajo funcionaban bien. Las decisiones eran claras, la competencia estaba bien definida, y no era necesario que los trabaja-

dores pensarán creativamente. Todo lo que tenían que hacer era cumplir órdenes.

Sin embargo, hoy en día, el viejo modelo de la Era Industrial no sirve de mucho. Los mercados están saturados de alternativas, el capital es escaso, muchas industrias se han consolidado y los productos son mercadeados rápidamente. Las empresas deben trabajar más duro para satisfacer las necesidades del consumidor. Para ser sustentables, los negocios se ven obligados constantemente a recortar costos y demostrar excelencia operacional. No basta con que los trabajadores cumplan órdenes, sino que deben utilizar su propia creatividad para mejorar productos y ofertas. Los líderes no lo saben todo y no pueden estar en todos lados a la vez; de modo que deben valerse de la inteligencia de los empleados en lo que a crear ideas y productos se refiere.

Así como el poder pasó de las manos del vendedor a las del cliente, en muchas organizaciones el poder ha pasado del tren gerencial a los grupos de trabajo. De hecho, es a este nivel que surgen las mejores ideas.

#### 2. Mejore el clima de trabajo para propiciar un mejor desempeño de los grupos de trabajo

El factor más importante a la hora de crear un grupo de trabajo es propiciar un buen clima de trabajo. Cada grupo de trabajo es el producto del clima en el que se desempeña. Con el fin de propiciar un crecimiento rentable es preciso crear un clima de trabajo en el que:

1. La gente se sienta valorada.
2. La gente se sienta libre para pensar.
3. Todo el mundo se sienta libre de crear y aprovechar las oportunidades.

Si mejoramos progresivamente el clima en el que operan los mejores grupos de trabajo, estos crecerán y se expandirán naturalmente. Para fomentar un clima de trabajo idóneo:

1. Ponga líderes que sean francos: alguien que procure el mejor clima de trabajo posible y que no sienta la necesidad de participar en todo o microgerenciar. Los buenos líderes deben conocer sus propias fortalezas y debilidades, y deben apoyarse en los demás para compensar estas últimas.
2. Aplique una retroalimentación de 360 grados: que le permita a los miembros del equipo evaluar al líder y viceversa, y evaluarse entre sí. Las buenas evaluaciones toman en cuenta el comportamiento, no las opiniones personales.

3. Sea afable con quienes presentan ideas abominables: de modo que todo el mundo vea que es posible hablar sin repercusiones ulteriores. Con frecuencia la gente cree que será castigada por decir la verdad. Remueva dicho miedo.

4. Fomente un pensamiento colaborativo: para que la autoría de las soluciones sea del grupo de trabajo como un todo.

4.1. Permita que los miembros del equipo ventilen sus sentimientos.

4.2. Enumere las premisas implícitas en la discusión.

4.3. Enumere las ideas creativas que surjan.

4.4. Subraye las buenas ideas y trate de detectar algún patrón recurrente.

4.5. Identifique cualquier peligro potencial.

4.6. Desarrolle un plan de acción para continuar.

5. Aproveche las habilidades individuales de cada miembro del equipo: cuando cada miembro sabe lo que hace mejor y lo que los demás hacen mejor, las tareas serán repartidas del mejor modo posible.

### 3. Cree procesos de intercambio de información entre los grupos de trabajo

La idea es hacer del conocimiento de toda la organización los mejores principios y prácticas adoptadas. Hay dos aproximaciones básicas en este sentido:

1. Crear deliberadamente un clima de trabajo amplio en el que florezcan los equipos de trabajo.

2. Crear procesos gracias a los cuales los mejores equipos enseñen a los demás cómo mejorar su desempeño.

También es posible aplicar ambos métodos en paralelo o simultáneamente. Algunas ideas que le han funcionado a los equipos de mejor desempeño:

1. Asegúrese de que hay apoyo desde arriba: que los líderes corporativos y grupales están presentes al momento de poner en práctica cualquier cosa.

2. Contrate gente inteligente, encomiéndeles objetivos pero déjeles el resto a ellos: provéales la información necesaria para que puedan tomar decisiones correctas. Asimismo, es importante dejar en claro que el fracaso no implicará represalias.

3. Aliente a la gente para que tome decisiones con rapidez: y compense a las personas que presenten buenas ideas independientemente de su posición en la compañía.

4. Valore la colaboración: cree un clima de trabajo en el que los miembros del equipo disfruten de trabajar unos con otros. El sistema de retribuciones debe reflejar esta situación, en vez de retribuir a quienes toman control del equipo y pretenden llevarse todo el crédito.

5. Ponga a la gente del frente de primero: y asegúrese de que la organización apoya a quienes lidian directamente con los clientes.

6. Sea respetuoso con sus empleados: para que estos traten a

los clientes con profesionalismo. Céntrese en la excelencia y cree un clima en el que la gente se sienta libre de pensar por sí misma.

### 4. Los tres factores que propician un buen desempeño

Los grupos con el mejor desempeño atraen a la gente más talentosa, pues esta quiere trabajar con quienes le permitan desarrollarse mejor. Además, estos quieren sentir que están haciendo algo importante para la compañía. Normalmente, los empleados con un mejor desempeño quieren un clima que les permita trabajar duro y ser bien retribuidos por ello.

Hay tres factores que propician un buen desempeño:

1. Valorar a la gente: crear un clima de trabajo en el que la gente inteligente sienta que puede pensar libremente. A cada empleado se le asigna un objetivo, pero es libre de realizarlo como mejor le parezca. En este tipo de clima de trabajo es muy saludable un constante debate de ideas. La gente debe opinar sobre el mejor modo de abordar una situación dada. Aunque haya desacuerdo, la opinión ajena debe ser respetada. La gente se siente inspirada a dar lo mejor de sí.

2. Propiciar el pensamiento crítico: “pensamiento crítico” significa sacar conclusiones lógicas a partir de información compleja y decidir cómo utilizar dicha información en la consecución de objetivos. Pero el pensamiento crítico supone, además, saber separar los hechos de las emociones. Debe haber coherencia entre lo dicho y lo hecho. Debe haber un líder que represente al grupo frente a la organización. Dicho líder librará al resto del grupo de tener que dedicarse a la “política corporativa”, lo que permitirá al grupo desempeñarse con excelencia. El líder deberá asegurarse de que el equipo cuente con el presupuesto y los recursos necesarios, y de cambiar las reglas corporativas si fuera necesario.

3. Aprovechar las oportunidades: los grupos con un buen desempeño generan un clima de aprendizaje en el que la gente puede generar nuevas ideas, asumir riesgos, probar nuevas cosas y aprender de los errores. El fundamento de este tipo de clima es la experimentación y el aprendizaje. Una mayor tolerancia por el fracaso permitirá experimentar a los miembros del equipo. Finalmente, los equipos con el mejor desempeño son capaces de convertir los problemas en oportunidades.

### 5. Convertir equipos de desempeño medio en equipos de un desempeño excelente

El mejor modo de propiciar el crecimiento de una compañía es convertir a los equipos de desempeño medio en equipos que se desempeñen con excelencia. Normalmente, si logramos que algunos de los empleados con un desempeño medio pasen hasta el próximo nivel, duplicaremos el número de equipos con un desempeño excelente en la compañía.

Centrarse en transformar los equipos con un desempeño medio es mejor que eliminarlos. De hecho, eliminar a quienes presentan un mal desempeño no ayudará a desarrollar nuevos productos, servicios y mercados, que es precisamente lo que se

requiere para hacer crecer a la compañía. Además, mover a quienes presentan un desempeño promedio es más barato que transformar toda la compañía.

A continuación, algunos consejos para mejorar el desempeño de quienes presentan un desempeño promedio:

1. Identifique a todo el mundo dentro de la organización.
2. Escoja de entre quienes se desempeñan mediocrementemente el 20%, según los siguientes criterios:
  - 2.1. Capacidad de aceptar las normas del éxito.
  - 2.2. Su importancia dentro de los resultados generales obtenidos por la compañía.
  - 2.3. Potencial de crecimiento.
  - 2.4. Clima interno del equipo.
3. Convierta un equipo mediocre en un buen equipo tomando en cuenta las características de este último: funciones, objetivos, clientes, etc.
4. Cree un equipo comando: integrado por representantes tanto de buenos equipos como de equipos mediocres. Un buen grupo comando contará con alrededor de diez miembros con un historial reconocido de éxito y que se hayan ganado el aprecio de sus colegas. Reserve tiempo para que el equipo comando pueda identificar problemas, establecer objetivos y desarrollar soluciones. El equipo comando deberá contar además con el respaldo de un miembro del alto tren ejecutivo que haga las veces de abogado del mismo.
5. Permita que el equipo comando se ocupe de mejorar los equipos mediocres: poniendo a trabajar a miembros de ambos equipos en proyectos comunes. Normalmente, el equipo comando proveerá nuevas ideas que no se le habían ocurrido a nadie. El equipo comando debe reunirse tantas veces como sea necesario hasta cumplir con sus objetivos y luego trimestralmente para asegurarse de que los resultados se mantengan a largo plazo.
6. Informe sobre lo que está sucediendo: mediante canales formales e informales. Aliente al equipo comando para que comparta su experiencia con toda la organización. Convierta el equipo comando en un equipo de aprendizaje contando sus éxitos y fracasos. Diga exactamente lo que está ocurriendo en vez de inventar un cuento que se ajuste poco a la realidad. Mientras más honestos y abiertos seamos, mejor.

### Desafiando la sabiduría común

Es importante aprender a pensar y actuar diferente. Rechazar la sabiduría común no es siempre fácil, pero es la única manera de avanzar. Debemos reemplazar la sabiduría común con un pensamiento fundamentado en las necesidades del equipo.

**1. “El éxito se consigue cumpliendo con los objetivos trimestrales” (sabiduría común) frente a “el pensamiento a corto plazo impide un crecimiento a largo plazo” (pensamiento en equipo)**

El mayor inhibidor del crecimiento es pensar a corto plazo. En

esencia, esto significa vivir el presente a costa del éxito futuro. Cuando las compañías recortan los presupuestos para cumplir con los objetivos financieros del trimestre, lo único que obtienen es empleados cansados y frustrados, menos dispuestos a proponer nuevas ideas en el futuro.

Lo mejor es balancear entre el corto y el largo plazo. Los líderes de la empresa deben colaborar con los equipos de trabajo para alcanzar un balance sustentable. En particular, los líderes de los equipos deben ser consultados y los objetivos deben ser establecidos por consenso. Una vez establecidos estos últimos, el modo de alcanzarlos debe ser propuesto en el seno del equipo de trabajo.

**2. “Los líderes de la compañía deben influir en el buen desempeño del equipo” frente a “los líderes de los equipos deben proteger a estos de los líderes”**

En la mayoría de las compañías, los líderes de los equipos que presentan un excelente desempeño pasan mucho tiempo defendiendo a los mismos de la alta gerencia de la compañía. Este tipo de “desobediencia inteligente” les cuesta demasiada energía y tiempo a los líderes de los equipos. Si este mismo monto de energía pudiera ser utilizado en otras cosas más importantes, los resultados serían impresionantes.

Los buenos equipos siempre están integrados por personas que asumen riesgos: desafiar el *statu quo* para hallar mejores formas de hacer las cosas. Los líderes de dichos equipos son el tipo de persona que puede impulsar el crecimiento de la organización; y, sin embargo, las compañías están constantemente echándolos. Lo mejor es dejar que los líderes de estos grupos hagan lo que les parezca mejor.

**3. “Productividad = alto desempeño” frente a “productividad + innovación = alto desempeño”**

Los términos “productividad” y “alto desempeño” son tan utilizados que la gente asume que son lo mismo. Pero no lo son. En la Era Industrial, la productividad consistía en el número de unidades producidas por un trabajador en un determinado período de tiempo. Pero en la Era la Economía fundamentada en el Conocimiento, calcular la productividad no es tan sencillo. La cantidad de unidades producidas no tiene valor si son de mala calidad.

Además, es difícil medir la productividad en el lugar de trabajo cuando la gente tiene la posibilidad de trabajar desde su casa mediante la Internet, teléfonos móviles, computadoras portátiles y otras tecnologías. Estas horas de trabajo en casa, e incluso en la playa, ¿deben ser incluidas en el cálculo?

Cuando los gerentes se preocupan solamente por la productividad, eliminan la posibilidad de que los empleados añadan valor al producto. Con el fin de incrementar tanto la rentabilidad como la sustentabilidad, las compañías deben fomentar la innovación entre sus empleados.

Sólo hay un verdadero crecimiento cuando se combinan productividad con creatividad e innovación.

#### 4. “Los más importante es el líder del equipo” frente a “el clima es más importante que el líder”

Esto es aplicable en todas las organizaciones y lugares. Hay toda clase de líderes, pero sólo hay un tipo de clima de trabajo: la gente debe ser valorada, debe haber pensamiento crítico y se deben aprovechar las oportunidades.

Cuando el clima de trabajo de un equipo está demasiado ligado a su líder pierde arraigo. Para evitar esto, el equipo debe ser responsable de crear su propio clima de trabajo. Aplique un sistema de retroalimentación de 360 grados para evaluar el clima de trabajo y obtener ideas sobre cómo mejorarlo. Lo ideal sería crear un clima de trabajo en el que se sintieran a gusto todos los miembros del equipo.

#### 5. “Los individuos con un alto potencial son los que impulsan al equipo” frente a “lo importante es el equipo, no el individuo”

Si colocamos nuestros mejores empleados en un clima inadecuado, se atascarán y no serán capaces de trabajar bien. Por tanto, es importante no sólo atraer a gente talentosa, sino propiciar un buen clima de trabajo. Para obtener el mejor retorno por nuestra inversión en lo que a capital humano se refiere:

1. Provea entrenamiento y asesoría constante a todos.
2. Desarrolle carreras particulares para cada empleado.
3. Procure que cada persona pertenezca a un buen equipo.

Una característica distintiva del clima de trabajo de los equipos que presentan un excelente desempeño es su mentalidad “estamos juntos en esto”. Los miembros de equipo no aspiran a quedar bien a expensas del equipo. Tampoco están tratando de mejorar agresivamente sus carreras. Los grupos con excelentes desempeños consideran que el todo es mayor que la suma de sus partes, pues todo el mundo trabaja junto.

#### 6. “Para crecer, sólo hace falta eliminar los equipos mediocres” frente a “hasta los equipos con un excelente desempeño pueden continuar creciendo”

La forma más sencilla y segura de mejorar el rendimiento de una compañía es mejorar el rendimiento de todos los equipos etiquetados ya como “de excelente rendimiento”. Este tipo de equipos sabe bien lo que está haciendo y sabe bien qué hacer para mejorar aún más su rendimiento.

Otro modo de mejorar el rendimiento de la compañía es convertir a los equipos con un rendimiento mediocre en equipos de excelente rendimiento. Desarrolle procesos que le permitan integrar ambos tipos de equipos.

#### 7. “Cuando se presenten grandes retos, contrate consultores externos” frente a “sus empleados saben cómo resolver los problemas”

La primera reacción de la mayoría de las compañías cuando se presentan nuevos retos es solicitar la asistencia de consultores externos. La visión externa de estos es de gran valor, pero la mayoría de las veces es mejor consultar primero a los empleados, quienes normalmente saben cómo resolver el problema.

La clave de esto es ofrecer una “amnistía” a los empleados, de modo que no sufran las consecuencias de expresar libremente lo que es preciso hacer. Otra posibilidad es pedirles ayuda a los mismos empleados del mismo modo que si fuera un proyecto normal. Deje que los empleados formen sus propios equipos para trabajar en los nuevos retos. Trate las nuevas ideas con respeto. Pronto descubrirá que la propuesta de los empleados es mejor que la de los asesores externos, pues toma en cuenta los detalles de la situación. No olvide reconocer y premiar a quienes hayan contribuido con la solución.

#### 8. “Para crecer, arregle lo que está mal en la compañía” frente a “busque ideas ‘tontas’, pues pueden constituir un cambio de paradigma”

Si usted gerencia una compañía, tenga cuidado la próxima vez que rechace una idea “tonta” propuesta por sus empleados. Aunque sea extraña, dicha idea puede diferenciar la organización y hacerla avanzar drásticamente. La idea puede ser un indicador del nuevo paradigma que acogerá la industria.

Muchos altos gerentes suelen adoptar nuevas tecnologías con el fin de hacer más rápido, más barato y mejor lo que siempre se ha hecho. Cuando alguien ha vivido desde siempre con una tecnología, es más capaz de ver nuevas oportunidades de crecimiento que no son tan obvias para los empleados y gerentes de vieja data. Incluso un empleado de bajo rango puede proponer una idea que abra nuevas oportunidades.

#### 9. “Mantenga información confidencial” frente a “los trabajadores necesitan más información para mejorar”

Por paradójico que parezca, muchas compañías contratan empleados por su habilidad de pensar, pero no les proveen la información que necesitan por miedo a que caiga en manos de la competencia. En los grupos de excelente rendimiento todos sus integrantes saben todo: lo bueno, lo malo, cómo está la compañía en el presente, qué se espera en el futuro, cuáles son los retos e, incluso, cuáles son los temores de la gerencia. En pocas palabras, la empresa confía en que los empleados utilizarán la información en beneficio de toda la organización.

#### 10. “Procure conservar los empleados talentosos” frente a “cree el clima de trabajo adecuado y el talento se acercará”

Formar parte de un equipo de gran rendimiento es muy atractivo para la gente talentosa. Es posible que se hayan acercado por la reputación de la compañía, los planes de compensación, la tecnología utilizada u otros factores, pero para conservarla, la gente talentosa debe gozar de un clima de trabajo adecuado. Más específicamente, la gente talentosa:

1. Disfruta con los retos intelectuales.
2. Busca la oportunidad de asumir responsabilidades por los resultados que puede generar personalmente.
3. Prefiere resolver los problemas a su manera.
4. Le gusta saber todo lo que está pasando.
5. Evitará situaciones en las que el líder está pendiente sólo de su agenda en vez de hacer lo que es lógico.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios  
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital  
en Latinoamérica

**Título original:** Contagious Success

**Editorial:** Portfolio

**Publicado el:** noviembre de 2004

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:  
<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=329>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.