



Haga equipos estrella con jugadores estrella

PLANTEAMIENTO

Si usted tiene en su equipo talento de primera logrará resultados de primera y ventajas de productividad. En **el juego de las estrategias** que ponen en práctica los equipos durante su exposición en un escenario de competencia, los atletas deberán tomar decisiones en vez de esperar a que las instrucciones lleguen del banco del técnico. En efecto, tanto en el rol productivo de la empresa como en el deporte es crucial **cómo dirigir el equipo** de manera que sus miembros puedan asumir decisiones inteligentes, trabajar en conjunto y finalmente alcanzar los objetivos. En los periodos críticos es cuando deberá surgir la imagen del líder, alguien que no sienta pena de sí mismo y no se deprima, ni se enfade ni se muestre débil ante la adversidad. Las cabezas deberán vencer ese tipo de emociones y sobresalir por encima del grupo. La palabra que siempre va ligada al liderazgo es confianza. No sólo en el deporte, en cualquier organización la confianza es un reto de cada miembro del equipo. De lo contrario, el éxito jamás llegará. El gol es importante, pero lo es aún mucho más la persona que lo anota. Un error muy común tanto los mundos corporativos como en los del entretenimiento es pasarse más tiempo centrado en los esquemas y las estrategias, en lugar de dedicarlo a aquellos que los ponen en práctica: *el actor o capital humano*. El documento que se dispone a leer, lo llevará a redescubrir *las estrategias de gerencia* que las compañías inteligentes gestionan desde su mejor personal (equipos de trabajo) para obtener resultados productivos.

ASÍ ES COMO LAS COMPAÑÍAS INTELIGENTES DESPLIEGAN SU MEJOR PERSONAL PARA OBTENER RESULTADOS EXCELENTES

Cuando se trata del recurso más escaso de una empresa, el talento, la diferencia entre lo mejor y lo demás es enorme. En campos que implican tareas repetitivas y transaccionales, quienes mejor se desempeñan generalmente son dos o tres veces más productivos que los demás. Justo Thomas, *el mejor filetero de pescado en el restaurante Le Bernardin de Nueva York*, puede cortar tanto pescado en una hora como el cocinero promedio corta en tres horas. En trabajos muy especializados o creativos, la diferencia puede llegar a ser de un factor de seis o más. Antes de ser presidente de la Suprema Corte de Estados Unidos, John Roberts había prevalecido en 25 de los 39 casos que litigó ante el tribunal.

Ese récord es casi nueve veces mejor que el promedio de otros abogados ganadores (sin contar a los fiscales generales) que han litigado ante el tribunal desde 1950. Nosotros calculamos que en todos los tipos de trabajo, quienes mejor se desempeñan son más o menos cuatro veces más productivos que los trabajadores promedio. Eso se aplica en todas las industrias, en cualquier región geográfica y en todo tipo de empresa que examinamos.

Entonces, **¿por qué las empresas rara vez arman un equipo de trabajadores estrella para abordar un gran desafío?** La respuesta fácil – de hecho, la sabiduría popular – es que los equipos de estrellas no funcionan. Los egos intervienen y una estrella no trabaja bien con las demás. Y acaban volviendo loco al jefe de equipo.

Nosotros pensamos que es tiempo de que se reconsidere ese supuesto. Ciertamente, *manejar un equipo de estrellas no es para los tímidos*. (La sabiduría popular no existe nada más porque sí.) Pero cuando hay muchas cosas en juego – digamos que se necesita reinventar *el modelo de negocio, diseñar un nuevo producto clave o solucionar un problema estratégico* –, **¿no parece tonto no asignar a los mejores a ese trabajo**, habida cuenta de que encontremos la forma de manejarlos efectivamente?

Todos hemos visto equipos de estrellas hacer trabajos extraordinarios. Por ejemplo, se necesitaron solamente 600 ingenieros de Apple y menos de dos años para desarrollar, depurar y desplegar el OS X, que representó un cambio revolucionario en el sistema operativo de la compañía. En cambio, se necesitaron hasta diez mil ingenieros y más de cinco años para desarrollar, depurar, desplegar y después retirar el sistema Windows Vista de Microsoft.

EL SENTIDO COMÚN SEÑALA QUE LOS EQUIPOS ESTELARES TENDRÍAN DOS GRANDES VENTAJAS

POTENCIA PURA

Si usted tiene en su equipo talento de primera de todo tipo, se multiplican las ventajas de productividad y desempeño que ofrecen las estrellas autónomas. Piense en los equipos de mecánicos de carreras. Los seis hombres que componen la cuadrilla de Kyle Busch están considerados los mejores del circuito NASCAR. Y cada uno es el mejor en su puesto: *combustible, gato, cargadores de llantas y cambiadores de llantas*. Los miembros de la cuadrilla entrenan juntos todo el año con una sola meta en la cabeza: *hacer que el auto #18 de Busch entre y salga de los pits en el menor tiempo posible*. El equipo puede ejecutar una parada estándar en los pits en 12.12 segundos; y eso incluye 73 maniobras, como cargar combustible y cambiar las cuatro llantas. Si pusiéramos a un trabajador promedio en la cuadrilla de Busch – digamos, un cambiador de llantas común y corriente –, ese tiempo casi se duplicaría, llegando a 23.09 segundos. Si pusiéramos a dos trabajadores promedio en la cuadrilla, el tiempo rebasaría el medio minuto.

SINERGIA

Juntar a los mejores pensadores puede fomentar la creatividad y suscitar ideas que un solo miembro del equipo no hubiera tenido por sí mismo. La exitosa película “Toy Story” – la que más recabó en taquilla en 1995 – no fue el producto de un solo cineasta visionario. Más bien fue el resultado de una colaboración, a veces espinosa pero a final de cuentas fructífera, entre los mejores animadores y artistas de Pixar, los ejecutivos veteranos de Disney (entre ellos Jeffrey Katzenberg, entonces jefe de la división de películas) y Steve Jobs.

El equipo de Pixar primero le presentó a Disney lo que Katzenberg consideró un relato soso. Se hizo una revisión – mucho más filosa, a instancias de Katzenberg – que carecía de la alegría esencial de toda película familiar. Finalmente, el equipo de estrellas produjo algo que satisfizo a todos, y que posteriormente sería llamado por la revista Time *“la comedia más innovadora del año”*.

Para dar lo mejor de sí mismos, los equipos alfa necesitan un líder y un personal de apoyo que a su vez sean estrellas. Por lo general, la gente en extremo talentosa rara vez ha trabajado con alguien de quien pueda aprender. En nuestra experiencia, la mayoría aprecia esa oportunidad y pone todo de su parte. Y los subordinados de grueso calibre les permiten a los miembros del equipo lograr más. Por ejemplo, un asistente administrativo dotado requiere menos instrucciones y lleva a costas muchas tareas rutinarias, para que los demás miembros puedan concentrarse en lo que hacen mejor.

Examinemos qué otras cosas se necesita tener antes incluso de pensar en armar un equipo de estrellas. También veremos qué tipos de trabajo son más adecuados para esos equipos y cómo manejar las dificultades muy reales que pueden presentarse.

LOS LÍMITES DEL JUEGO: BUENA GESTIÓN DE TALENTO

Un sorprendente número de empresas no siguen las prácticas óptimas en materia de gestión de talento. Si éstas no se establecen, no hay esperanzas de que los equipos estelares sean efectivos.

IDENTIFIQUE SUS FUERZAS

Las compañías que son buenas para manejar a sus jugadores de primera división mantienen datos exhaustivos y detallados de dónde está desplegada su gente, qué hace, qué tan buena es en lo que hace y si sus habilidades son transferibles o no. Esa información les sirve a las empresas para mejorar continuamente sus recursos de personal y desplegarlos de manera más efectiva. Tomemos el caso de Alliance-Bernstein (AB), una compañía de gestión de bienes con valor de 3,000 millones de dólares situada en Manhattan y destacada empresa de investigaciones de títulos. La empresa califica cuidadosamente a sus 3,700 empleados cada año conforme a dos criterios: desempeño y potencial. El equipo senior de AB pasa varios días reunido cada año, calibrando las dos series de calificaciones en toda la compañía.

También es importante conocer la capacidad de asumir papeles fuera del que esté desempeñando el empleado actualmente. Cuando la compañía de juegos Caesar Entertainment reorganizó sus operaciones en 2011, el equipo senior no sólo elaboró una base de datos sobre el desempeño y el potencial de los 2,000 principales gerentes sino que también analizó la capacidad para asumir puestos diferentes de los mejores 150.

Por último, observe si se está acaparando el talento. En demasiadas empresas los jugadores estrella están confinados a una división, ocultos para los jefes de otras divisiones. Pero las compañías no pueden desplegar efectivamente su talento si no trata a su mejor personal como un bien compartido más que como la propiedad exclusiva de una unidad en particular.

NO CREE FRENOS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

En algunas empresas, los métodos de evaluación del desempeño interfieren con el éxito del equipo. Microsoft es un ejemplo. Por muchos años, el gigante del software usó un sistema de “calificación apilada” como parte de su modelo de evaluación del desempeño. A intervalos regulares, cierto porcentaje de los miembros de cualquier equipo podían ser calificados como “más destacados”, “buenos”, “promedio”, “por debajo del promedio” y “malos”, sin importar el desempeño general del equipo. En algunas situaciones, este tipo de calificación forzada es efectivo, pero en el caso de Microsoft tenía consecuencias indeseables. Con el tiempo la calificación apilada creó una cultura en la que los empleados competían entre sí en lugar de competir contra otras compañías. Los jugadores de primera división rara vez participaban en grupos con otros de primera división, pues temían ser considerados los miembros más débiles del equipo.

SEA DUEÑO DE LOS CANALES:

Cuando están implicados los grandes objetivos estratégicos, la empresa suele descubrir que necesita capacidades que no tiene. El líder astuto prevé este problema buscando talento de manera activa y continua. Las personas responsables de ejecutar la estrategia deben tener un interés de propietario en el proceso de contratación, ya que el talento siempre es un elemento clave de la estrategia. Empero, muchas empresas siguen dejando que el departamento de recursos humanos o firmas profesionales de búsqueda se encarguen de la contratación al mayoreo.

JUEGUE CON SU MEJOR

MANO: ELIJA PROYECTOS DE IMPORTANCIA PARA LA MISIÓN.

Nosotros no recomendaríamos armar un equipo de primera división para proyectos pequeños. No vale la pena ni los costos de oportunidad. Deje esos equipos para iniciativas que tengan objetivos claramente definidos y sean importantes para la estrategia de la compañía. Los esfuerzos en desarrollo de productos suelen caer dentro de esta categoría, así como varios más.

El avión de línea 777 de Boeing constituye un buen ejemplo de lo que un equipo estelar puede lograr en materia de desarrollo de producto. Allá en 1990, Boeing reconoció que tenía una brecha importante en su línea: no tenía ningún avión colocado entre su Jumbo 747 y su modelo 767 de mediano tamaño. Para cerrar esa brecha, Boeing ensambló un equipo con sus mejores ingenieros.

El trabajo de diseño fue diferente de todo lo que la empresa había hecho antes. Por supuesto, hubo otros factores en su éxito – comentarios directos de los clientes, uso de nuevas tecnologías – pero se necesitaron todos esos jugadores de primera división para dominar la extrema complejidad del proyecto y echarlo a andar. El diseño básico se concluyó en menos de cuatro meses. El avión entró en servicio en menos de cinco años. Al reunir a sus estrellas de ingeniería y ponerlas a trabajar codo con codo con los clientes, la compañía pudo lanzar lo que muchos analistas de la industria consideran que es el programa de avión más exitoso en la historia de la aviación comercial, con casi 950 aeronaves en servicio en la actualidad. Aún más, Boeing hizo que el 777 llegara al mercado más rápido que ningún otro avión importante.

Los proyectos de desarrollo de producto no son las únicas oportunidades promisorias para los equipos estelares. A veces, una reestructuración funcional alcanza el nivel de importancia estratégica, como fue el caso de Caesar Entertainment, que maneja casinos en todo el mundo, especialmente con las marcas Caesar, Harrah's y Horseshoe. Antes de 2011, el presupuesto de mercadotecnia de Caesar estaba manejado conjuntamente por las 42 propiedades de la compañía en Estados Unidos; el departamento de mercadotecnia de cada casino determinaba qué promociones ofrecer, cuándo ofrecerlas, a qué clientes dirigirse, y así sucesivamente.

El problema era que el desempeño de mercadotecnia variaba ampliamente. El índice de éxito de los mejores casinos era casi cuatro veces superior al promedio. A partir de 2011, la compañía reunió un equipo de seis "líderes de sección" para dirigir el gasto en mercadotecnia de las propiedades en Estados Unidos. El equipo, integrado con los mercadólogos más experimentados de la compañía entre los que había gente con una amplia variedad de habilidades excepcionales, reestructuró por completo las promociones de Caesar. Eliminó las promociones traslapadas. Puso a prueba algunas promociones en un solo casino antes de lanzarlas a toda la cadena. Se concentró en invertir en promociones que tuvieran antecedentes comprobados de generar ingresos lucrativos. Transformar todo el trabajo de mercadotecnia de la compañía de esta manera fue una tarea difícil y complicada, que fácilmente habría abrumado a un equipo menos habilidoso. Empero, los resultados fueron espectaculares. El número de promociones no lucrativas en toda la compañía se redujo en más de 20 por ciento y la ganancia incremental generada por la promoción promedio se elevó en más de 10 por ciento.

CALCULE LAS POSIBILIDADES Y PREVEA LO QUE PUEDA SALIR MAL

Aunque tenga establecidas excelentes prácticas de gestión de talento y haya soltado a su equipo estelar en un problema bien definido y de relevancia estratégica, de todos modos puede tener problemas. A continuación le decimos qué puede esperar y le damos algunos consejos para evitar problemas.

1. EGOS GRANDES, AVANCES PEQUEÑOS: Los egos pueden interferir con el desempeño del equipo. Pero no necesariamente tiene que ser así. En 1992, el primer "equipo ideal" de Estados Unidos – formado por los mejores basquetbolistas de la NBA – arrasó en los Juegos Olímpicos de Barcelona, derrotando a sus rivales por un promedio de 44 puntos. Este equipo tuvo tanto éxito porque la meta de representar con honor a su país en los Juegos Olímpicos era más grande que cualquier jugador. También ayudó el hecho de que las recompensas para los miembros del equipo se basaron en su desempeño: *nadie iba a ganar una medalla individual*. Esos son dos factores que deben tener en cuenta las empresas que creen equipos estelares. También debe prescindirse de cualquiera que no sepa jugar en equipo, por muy bueno que sea individualmente.

2. OPACAR AL RESTO DEL ELENCO: Recurrir a equipos de primera división puede producir un sistema en el que sólo los mejores se sientan valorados, por lo que los trabajadores promedio se sienten desmoralizados.

Un antídoto es procurar que todos compartan los logros del equipo estelar. George Clooney y el resto de su elenco estelar de "Ocean's Eleven" crearon un ambiente en el que los actores y los técnicos se regocijaban por su éxito mutuo. Se dice que la mayoría de los técnicos quedaron tan complacidos con la experiencia que trataron de trabajar también en "Ocean's Twelve" y "Ocean's Thirteen". Otra forma de mantener atraídos a los trabajadores de segunda división es reconocer su desempeño, ya sea que sea misión sea importante o no; usar un sistema de evaluación del desempeño común para estrellas y no estrellas; y establecer recompensas comunes compartidas por todos los involucrados.

3. EXCELENTES INTEGRANTES DEL EQUIPO, LÍDERES

MEDIOCRES: Los equipos estelares encabezados por malos jefes producen resultados mediocres. Imagínese una orquesta de cámara formada por puros virtuosos – piense en Itzhak Perlman, Gil Shaham, Yuri Bashmet, Yo-Yo Ma y gente de ese calibre – pero dirigida por un aficionado. El arreglo para doce instrumentos del Concertino de Stravinsky nunca se recuperaría. Para evitar esa posibilidad, la empresa debe invertir tanto tiempo en elegir al líder como en elegir a los miembros del equipo, pedirles a los miembros sus opiniones sobre los líderes desde un principio (y con frecuencia) y no tener miedo de cambiar de general o de promover a la jefatura a uno de los miembros.

Pregunte a cualquier grupo de altos ejecutivos qué recursos son los que menos tienen y es probable que reconozcan que el talento estelar es uno de los más escasos. Después pregúnteles si confían en que sus empresas despliegan y manejan a sus mejores jugadores para tener el máximo impacto en los resultados, y es muy probable que expresen sus reservas. ¿Es posible que los ejecutivos estén pasando por alto una herramienta poderosa que podría ayudarlos a alcanzar esa meta?

TENGA EN CUENTA A LA HORA DE GESTIONAR...

LA IDEA EN BREVE

La sabiduría convencional dice que los jugadores de primera división no juegan bien juntos, pero la experiencia de empresas como Apple, Boeing y Pixar señala otra cosa. Los equipos estelares pueden funcionar bien si se cuenta con los componentes debidos:

BUENOS PROGRAMAS DE GESTIÓN DE TALENTO: Sepa dónde está su mejor personal, aprenda a conservarlo y a detectar de dónde vendrá la próxima generación.

PROYECTOS DE IMPORTANCIA PARA LA MISIÓN: No desperdicie su artillería pesada en una iniciativa a menos que sea increíblemente ambiciosa y en extremo importante.

LIDERAZGO RESUELTO: Deles a esos equipos unos líderes también estelares, unas metas ambiciosas e incentivos para recompensar el trabajo en equipo.

LO QUE APORTAN LOS JUGADORES TIPO A

Algunas personas sostienen que el talento está sobrevaluado. Pero nuestros cálculos, basados en evidencias recabadas de gran variedad de industrias, señalan que entre el desempeño de los empleados estrella y los demás hay un mundo de diferencia.

- * El mejor desarrollador de Apple es por lo menos nueve veces más productivo que el ingeniero de software promedio de otras empresas de tecnología.
- * El mejor crupier de Blackjack en Caesar's Palace de Las Vegas mantiene el juego en su mesa por lo menos cinco veces más tiempo que el crupier promedio de los casinos de la Strip, la avenida principal.
- * El mejor vendedor de Nordstrom vende por lo menos ocho veces más que el vendedor promedio de otras tiendas departamentales.
- * El mejor cirujano de trasplantes en una clínica médica de primera categoría tiene un índice de éxito por lo menos seis veces superior al del cirujano de trasplantes promedio.

De Harvard Business Review

Sobre los autores:

MICHAEL MANKINS dirige la práctica en el Continente Americano de la Organización de Bain & Company, y es socio en San Francisco. Es uno de los autores de "Decide and Deliver: Five Steps to Breakthrough Performance in Your Organization" (Harvard Business Review Press, 2010).

ALAN BIRD es líder de la práctica de Organización de Bain y socio en Londres y Johannesburgo.

JAMES ROOT dirige la práctica de Organización en la región Asia-Pacífico y es socio en Hong Kong.

© 2013 Harvard Business School Publishing Corp.