

# FALLING STARS vs A-TEAM

## LA LECCIÓN DE LOS CAMPEONES

HORACIO GÓMEZ  
SOCIO SINTEC





## LOS A-TEAMS DIRECTIVOS SON CAPACES DE COMBINARSE Y AJUSTARSE CON UN FIN COMÚN: LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO.

Dicen que quien no estudia y asimila la historia, está condenado a repetirla. Hace unos días, pensaba en los recientes fracasos de dos astros de los deportes, LeBron James y Cristiano Ronaldo, y recordé un artículo que escribí tan sólo hace un par de años y que sigue siendo igual (o acaso más) relevante el día de hoy.

Cuando LeBron firmó con los Lakers en julio del 2018, era el séptimo en la lista de máximos anotadores de la historia. Para marzo del 2019, ya habría logrado escalar hasta el cuarto lugar de este ranking, superando a Michael Jordan, Wilt Chamberlain y Dirk Nowitzki. Sin embargo, por primera vez en sus últimas 13 temporadas, James no logró que su equipo clasificara para los Playoffs. Posiblemente el mejor jugador actual de la liga, hoy está pasando la posttemporada en vergonzoso descanso.

En el mismo mes que LeBron dejó a los Cavs el año pasado, algo similar sucedió en el fútbol soccer: tras abandonar al Real Madrid, su casa durante casi 10 años, Cristiano Ronaldo firmó con la Juventus de Turín. Su temporada inicial con la Juve dejó mucho que desear y sólo hace algunos días sucedió lo menos esperado: una de las máximas superestrellas del fútbol europeo se quedó afuera de la Champions, perdiendo contra el desvalido Ajax.

La lección se repite: los campeonatos no los logra una super estrella por su cuenta, sino un equipo de primer nivel que encuentra la fórmula para potenciar su desempeño y hacer que su trabajo conjunto valga más que la suma de las contribuciones individuales. Vale la pena revisitar la reflexión de hace un par de años: ¿qué hace a un A-Team?

Recuerdo la escena de hace un par de años: concluía la presentación de resultados de un proyecto de consultoría largo, y entre expresiones de descanso, satisfacción y miras a los retos venideros, escuché detenidamente los comentarios que hacían los integrantes del equipo de directivos:

- ⊗ "Los felicito compañeros, lo logramos"
- ⊗ "Muchas gracias, qué buen trabajo en equipo"
- ⊗ "Lo logramos juntos... hubo sus momentos de fricción, pero al final todos íbamos por el mismo objetivo"
- ⊗ "No creo que hubiéramos logrado este resultado si no hubiéramos sido capaces de trabajar en equipo y con una actitud de ganar-ganar"

Por un momento, el ambiente y compañerismo que se vivía me hizo sentir que observaba el equipo ganador de la liga Inglesa de Fútbol mientras festejaban en los vestidores; pero no, estaba en una sala de juntas con el Director General y sus reportes de primer nivel: Comercial, Operaciones, Finanzas y Recursos Humanos, entre otros.

En 17 años de experiencia como consultor y asesor de confianza, he tenido el privilegio de trabajar en diferentes industrias a lo largo de Latinoamérica tanto con grandes conglomerados como con empresas regionales y he llegado a la conclusión de que las organizaciones que logran los resultados de forma ágil y exitosa comparten un elemento organizacional:

### UN A-TEAM A NIVEL DIRECTIVO

1. Toman decisiones con fluidez y rápidamente
2. Son capaces de implementar exitosamente cambios importantes en su organización en poco tiempo
3. Lograr los resultados esperados

Gregg Popovich, quien es considerado uno de los mejores entrenadores de la historia de la NBA y quien tiene el record de más temporadas ganadoras consecutivas en la historia de la NBA (19 – San Antonio Spurs), dijo en una reciente entrevista "it's not about about any one person. You've got to get over yourself and realize that it takes a group to get this things done and transcend..." Ciertamente esto aplica de la misma forma en la duela, como en los negocios.

Ya no basta contar con Directivos que son A-players, este artículo tiene como intención describir las características y beneficios de actuar en equipo, A-Team, así como las consecuencias de no hacerlo.

### DEL CAMPO DE JUEGO AL MUNDO CORPORATIVO

La letra "A" es comúnmente relacionada con "lo mejor", "el primer lugar" o "la clasificación más Premium", pero decidí nombrarlo A-Team porque el elemento intrínseco fundamental es la Armonía profesional que existe entre un equipo de directivos de primer nivel en una organización.

Para empezar, armonía remonta sus orígenes al griego: "combinar" o "ajustar"; entonces, el término puede utilizarse para nombrar la **combinación de elementos** simultáneos que, aunque diferentes, resultan acordes.

Enfatizo en la definición porque el término es comúnmente utilizado para describir situaciones homogéneas o altamente gratas, y esto es incorrecto. Beethoven tiene armonías disruptivas y diferentes entre sí; algunas, inclusive, resultan no tan gratas al oído, pero al final del día son una combinación y ajuste de sonidos que ensamblan una melodía musical.

Los A-Teams directivos son entonces un conjunto de profesionistas con diferente formación, nivel de experiencia y con competencias, en ocasiones antagónicas, que son capaces de **COMBINARSE Y AJUSTARSE** con un fin común: la rentabilidad del negocio.

En uno de sus análisis en el tema, Jim Collins describe: "We found, instead, that they first got the right people on the bus, the wrong people off the bus, and the right people in the right seats. And then they figured out where to drive it."

Mi forma de interpretar esta frase de Jim Collins es que el resultado esperado de un buen equipo con una mala o nula estrategia, puede ser mejor que el resultado de una buena estrategia ejecutada por un mal equipo.

# 8 CARACTERÍSTICAS DE LOS A-TEAMS DIRECTIVOS ◆◆◆

## 1. HABLAN EN PLURAL Y SON INCLUYENTES

“Hemos logrado”, “Lo que hicimos”, “Nuestra decisión es...”. Manejan un alto grado de seguridad en sí mismos y su nula necesidad de brillar en lo individual los hace entender que lo logrado es un trabajo colectivo en el que cada quien juega su rol, funge con su responsabilidad y, como engranes, todos se mueven armónicamente hacia el mismo objetivo.

## 2. HABLAN DE FRENTE

La Armonía no es muda, tiene sonido. Un A-team no se anda con rodeos, confronta y discute con datos duros.

## 3. SABEN ESCUCHAR Y RECIBIR RETROALIMENTACIÓN

Las armonías son para ser escuchadas, por lo tanto, el que no escucha no es armónico. Las armonías logran su perfección con base en la retroalimentación de quienes las componen y las escuchan.

## 4. SE COMBINAN

Quienes componen un A-team entienden sus fortalezas y debilidades individuales y colectivas, compensan las carencias de unos con las fortalezas de otros y apoyarse (sin subsidiarse), con el fin de construir un modelo de trabajo en equipo que combina las competencias existentes. Y cuando se dan cuenta que carecen como grupo de alguna competencia, en acuerdo mutuo buscan apoyo externo.

## 5. HAN ESTADO EN LOS ZAPATOS DEL OTRO

En algún momento de su vida profesional han estado en un área que no es la que dirigen actualmente y, por lo tanto, entienden las problemáticas que vive en el día a día su equipo.

## 6. SE AJUSTAN

Saben escoger sus batallas. Confrontan cuando deben de confrontar, y ceden cuando deben ceder e

inclusive adoptan el código de “uno para todos, todos para uno” cuando la situación lo amerita. Elemento clave del equipo que evitará roces y fricciones.

## 7. CELEBRAN EN EQUIPO

De la manera que sea, pero siempre culminan un logro con una celebración colectiva.

## 8. LLEVAN UNA RELACIÓN FUERA DEL TRABAJO

Este elemento no es completamente necesario, pero sí es muy común. Muchas veces me topo a este tipo de equipos en el estadio, en conciertos, cenando, o incluso jugando golf o tenis juntos.



# 4 CARACTERÍSTICAS DE EQUIPOS NO ARMONIOSOS ♦ ♦

## ¿EXISTEN EQUIPOS DIRECTIVOS EXITOSOS QUE NO SEAN UN A-TEAM?

Definitivamente sí; sin embargo, muchas veces el proceso de toma de decisiones y de implementación de cambios es lento y en ocasiones tortuoso. Las siguientes 4 características son típicas en los equipos no armoniosos (aunque en ocasiones estos equipos pueden dar resultados):

### 1. ENFOQUE EN ENCONTRAR LA CULPA Y NO LA SOLUCIÓN

Esto les va a sonar a muchos, el esfuerzo del individuo y de los equipos que le reportan (áreas enteras en ocasiones) se fundamenta en hacer análisis, comprobar, recabar información del porque el "vecino" es la causa del problema. Esto resulta en una pérdida de recursos (humanos, económicos y de tiempo) impresionante, las juntas de resultados se convierten en juntas de "fue tu culpa" y esto merma el proceso de toma de decisiones. En ocasiones, me he topado con indicadores oficiales de las áreas que no tienen que ver con un resultado sino con dónde recae la culpa de no haber llegado a la meta.

### 2. CORDIALIDAD EN LA SALA DE JUNTAS - GUERRA A PUERTAS CERRADAS

Sin Armonía hablar de frente es más difícil, entonces los rodeos invaden las conversaciones. Hablar de frente se toma como una ofensa y retrasa las decisiones, inhibe el cambio y merma resultados.

### 3. LA COMPETENCIA JUSTIFICA LA INTERACCIÓN

Los directivos tienen experiencia, son competentes en su tema y dado esto no importa si la interacción con el resto de los individuos es protocolaria y transaccional; lo transaccional inhibe lo trascendental, y dado esto las conversaciones se llevan a un plano operativo y no estratégico, y ni hablar de la innovación: ésta muere (o no nace) en un mundo transaccional.

### 4. SILOS EN LUGAR DE COLABORACIÓN

Organización que funciona en Pilares y no de forma horizontal (o por procesos).



# 5 PASOS PARA OBTENER UN A-TEAM A FUTURO ♦♦♦

## EL ROL DE DIRECCIÓN GENERAL EN LA FORMACIÓN DE UN A-TEAM DIRECTIVO

Si hoy no cuentas con un A-team, tal vez sea difícil evolucionar en el corto plazo; es por esto que la Dirección General debe anticiparse y comenzar a construir el A-team a futuro contando con:

### 1. LAS PERSONAS ADECUADAS

Hacer la evaluación y selección del equipo directivo con el objetivo de contar con personas que construyan, impulsen e inspiren a otros. Estar convencidos de que las ideas de todo un equipo son mejores que las de un individuo.

### 2. PLANES DE CARRERA EN LA ORGANIZACIÓN

Esto habilitará la identificación de elementos potenciales a ser parte de un A-team y crear una ruta de carrera que los ayude a consolidarse como tales (ej.: poniendo en el plan de carrera que en algún

punto cambien de área, al menos 1 adicional a la que pertenecen actualmente).

### 3. UNA GESTIÓN DE TALENTO BASADO EN COMPETENCIAS

Definir cuáles son las competencias que se requieren para ser parte del A-team de tu organización, y alinear desde el reclutamiento hasta la evaluación y promoción en el cumplimiento y desarrollo de estas competencias.

### 4. ESTRATEGIAS QUE HABILITEN UNA CULTURA ORGANIZACIONAL ARMONIOSA

A pesar de estar hablando específicamente del equipo directivo, es muy importante permear en la organización el trabajo armonioso. Además de que permeamos este estilo de trabajo a lo largo de la organización, gran parte (o todo) el equipo directivo futuro se encuentra el día de hoy en otro nivel de la organización (transición futura smooth).

### 5. CONTAR CON UNA CONFIGURACIÓN ORGANIZACIONAL EFICIENTE Y EFECTIVA

Esto habilitará el trabajo armonioso al disminuir potenciales conflictos de interés que muchas veces ocurren por tener objetivos encontrados entre las áreas.

Por esto, es importante que los directores generales se ocupen en construir un A-team en un ambiente de confianza, pues estos grupos son más longevos con individuos que se desempeñan mejor, que se pueden concentrar en la excelencia del trabajo y no de estar cuidándose las espaldas.

En Sintec Consulting estamos convencidos de que la innovación fluye a través de incentivar y reconocer a estos grupos, escucharlos y retroalimentarlos para el rápido alcance de sus metas y de la realidad de negocio deseada.





 @Sintec

 @Sintec\_

 @SintecConsultoria

 /SintecConsultoria