



Equipos Virtuosos

Contenido

Introducción.

Pag 1

1er Caso: West Side Story o el equipo descortés.

Pag 3

2º Caso: el "Grupo de los Escritores" o la entrega de grandes resultados semana a semana.

Pag 5

3er Caso: Norsk Hydro o romper las reglas de gestión ante una crisis para conseguir una rápida recuperación.

Pag 6

Conclusión.

Pag 7

Este libro ha sido publicado en español por la editorial Jorge Pinto Books



Este libro lo puedes comprar en:

www.amazon.com

Título del Libro: Virtuoso Teams

Autor: Andy Boynton y Bill Fisher

Fecha de Publicación: 1 de Febrero 2006

Editorial: Jorge Pinto Books

Nº Páginas: 244

ISBN: 0974261599



EL AUTOR: Andy Boynton es actualmente el decano de la Facultad de Ciencias de la Administración Carroll, en Boston College, y ha sido profesor en la Facultad de Darden, dependiente de la Universidad de Virginia.

Hill Fischer es profesor de Administración para la Tecnología en IMD y ha sido Presidente Ejecutivo y Decano de la Escuela de Negocios Chino-Europea (CEIBS) en Shanghai, China.

Los dos se han dedicado profesionalmente al entrenamiento de equipos en Estados Unidos y en los más diversos ámbitos: lanzamiento de nuevos productos, medios de comunicación, iniciativas tecnológicas, etc.

Introducción

Ciertos equipos han sido, a lo largo de la historia, los catalizadores de grandes cambios en sus respectivas actividades. Cómo fueron la gestión y el liderazgo de dichos equipos es el objeto de análisis de *Virtuoso Teams*. Los cambios promovidos no han consistido en simples mejoras ni han sido modificaciones cuantitativas, sino que han constituido una verdadera innovación en su ámbito, ya se trate de las artes, las ciencias, la política o la empresa. El término "virtuoso team" se aplica a un equipo integrado por expertos cuya creatividad se presta a analogías artísticas o musicales y

que, por su carácter, exige una gestión no convencional. Tal equipo se crea cuando la situación requiere un cambio cualitativo, radicalmente distinto de las prácticas anteriores en un negocio. Lo integran los mejores profesionales de sus respectivos campos (aquellos que poseen un mayor grado de "virtuosismo" en lo que hacen). El liderazgo en este equipo se ejerce de tal manera que permite el rendimiento óptimo de los "virtuosos" que lo integran. Es un equipo que posee un mandato bien definido y orientado hacia la consecución de un cambio significativo.

Un grupo de estas características y su liderazgo guardan principios propios de funcionamiento muy dife-

rentes de los que inspiran a los equipos tradicionales. El liderazgo ocupa un papel preponderante, pues le incumbe al líder disponer el escenario para la ejecución de las actuaciones individuales dentro del contexto del equipo. Él es el creador absoluto de la idea que necesita de un conjunto de superestrellas para ser desarrollada y él es quien selecciona a los miembros del elenco. Su presencia ha de ser total: física, espiritual, emocional e intelectual. Es el que guía, critica, nutre, rechaza, pone a prueba y educa. Entre estos principios de liderazgo, destacan especialmente siete:

- 1 **El líder del grupo debe infundir visión, cultura y acción dentro del mismo.** Un "virtuoso team" requiere de un líder fuerte, con visión potente y ambiciosa que garantice la cohesión del equipo mediante su carácter irresistible, audaz y atento, que al mismo tiempo asegure un lugar para cada uno de los participantes. El papel del líder debe ser central y su presencia constante. Aun sin experiencia previa como tal, es imprescindible que sea un virtuoso en su propia especialidad. Su comunicación con los demás no se ve obstaculizada con cortesías innecesarias, sino que es abierta, sincera y directamente ligada al asunto en cuestión. Es implacable en su crítica de las ideas o el desempeño del trabajo, pero sin llevarlo al terreno personal.
- 2 **El líder recluta a los mejores talentos sin conformarse con lo que pueda estar disponible en un determinado momento.** La práctica predominante en nuestro tiempo a la hora de reclutar talentos para equipos es basarse en la actitud y luego formar al individuo. Sin embargo, si se quiere constituir un auténtico "virtuoso team", es necesario basarse ante todo en las habilidades, sin que importe demasiado la actitud. Incorporar a los mejores implica para el líder buscar talentos dentro y fuera de la empresa a fin de concentrar en su equipo la potencia necesaria
- 3 **El esfuerzo del líder se distribuye por igual entre el cliente y el equipo para lograr un resultado óptimo.** Un "virtuoso team" no sólo exige a sus integrantes el mayor esfuerzo, sino que también intenta influir en la experiencia del cliente ofreciéndole unos niveles de cumplimiento más elevados de lo que él pueda esperar. De esta manera, por un lado, el equipo se carga de energía y, por otro, se refuerza la confianza del cliente. Ello se debe a que la visión del cliente en este contexto no se limita a la de alguien que quiere simplemente adquirir productos, servicios o soluciones, sino a la de un sujeto que además es capaz de exigir y valorar los grandes cambios que conlleva aquello que se le ofrece. Al final, el producto refleja la idea que la empresa tiene de su cliente, de forma que si esa idea es mediocre, el resultado también lo será; por otra parte, a ese cliente solo se le podrá retener hasta que aparezca un competidor y se lo lleve. Es en este punto cuando surge la necesidad de un "virtuoso team".
- 4 **El líder pone el acento en el "yo" individual dentro del equipo frente al "yo" colectivo.** Hay que evitar que uno o varios grandes talentos en el seno de un equipo se inhiban para que los demás queden satisfechos. Muchas empresas contratan cada año a gente de cualidades extraordinarias y, sin embargo, obtienen resultados mediocres. La causa de esta paradoja reside en que se suelen poner limitaciones precisamente a esas cualidades extraordinarias por las que se contrató a esas personas. Estas limitaciones pueden adoptar la forma de barreras impuestas por
- 5 **Las empresas fomentan la creación de un mercado del talento dentro de sí mismas para posibilitar la constitución de los "virtuosos teams".** Este "mercado del talento" se construye posibilitando la movilidad interna a la hora de constituir un "virtuoso team", sin que el rango que pudo haber ocupado una persona sea impedimento para un nuevo proyecto en el que la empresa ha puesto todas sus esperanzas. La movilidad interna debe emular el mercado real de talentos, aunque en muchas empresas exista un rechazo instintivo hacia esta práctica. Por otra parte, los proyectos son los garantes de la eficacia del "mercado de talentos". Es natural que los grandes talentos aspiren a formar parte de los grandes proyectos y con los grandes líderes, lo que constituye, a su vez, significativas oportunidades de crecimiento y progreso. En efecto, en cualquier actividad empresarial los proyectos son esenciales para desarrollar la ventaja competitiva, el aprendizaje relacionado con la organización, el despliegue del talento o la concreción de las metas. La movilidad del talento obliga a los líderes a cuidar y desarrollar su propia reputación para poder así atraer a los mejores para sus equipos.
- 6 **El líder actúa como un poderoso canal de ideas.** El líder se convierte en tal cuando su trabajo responde con éxito al desarrollo y

cumplimiento de dos tareas básicas: saber cómo, dónde y cuándo adquirir talento e ideas y ser capaz de conjugarlos en el seno de la empresa. Aunar ideas y talentos implica crear un ambiente en el equipo donde predominan el diálogo, la discusión y el debate intensivos y donde cuenta más el “flujo” de las ideas que la “reserva” de conocimientos.

7 El líder estimula el flujo de ideas en su gestión del espacio, tiempo y procesos.

En un “virtuoso team”, la conversación y el diálogo adquieren una importancia singular porque ponen en funcionamiento la dinámica de ideas capaz de producir el gran cambio deseado. Esta dinámica requiere de un espacio donde la presencia y la participación del líder sean constantes y donde exista una proximidad física y emocional suficientes. Los procesos destinados a llevar las ideas a la práctica son, ante todo, procesos de experimentación con grandes cantidades de material novedoso para ver lo que da resultado y lo que no. Estos procesos encuentran su expresión material en prototipos puestos a prueba una y otra vez hasta que se da con el modelo deseado.

Algunos grandes equipos que han dado la historia reciente han sabido provocar cambios revolucionarios en sus respectivas actividades; un acercamiento a ellos permite al observador extraer valiosas lecciones y ejemplos. Sus campos de actuación han sido de muy diversa índole: científica, de entretenimiento, investigadora o empresarial. Sin embargo, tienen en común unos objetivos comerciales concretos, la dedicación a un área en la que la competencia se mostraba feroz y el hecho de que, al final, todos alcanzaron el éxito. Cada uno de los casos descritos en el libro presenta una oportunidad para el aprendizaje porque en ellos los equipos asumieron riesgos, desplegaron su ambición, contrataron a los mejores profesionales, consiguieron que cada miembro del equi-

po diera el máximo de sí y establecieron unas bases de liderazgo de cuyas experiencias podemos continuar beneficiándonos en la actualidad. A título de ejemplo, y para ilustrar lo que representa un “virtuoso team”, veamos las siguientes historias:

1 West Side Story (Amor sin Barreras), el famoso musical del compositor Leonard Bernstein, inspirado en el Romeo y Julieta de Shakespeare, y que tuvo por protagonistas a dos bandas juveniles rivales de un barrio de Nueva York, una de origen anglosajón y otra puertorriqueña: ambas se disputan el territorio y la dominación, con una historia de amor trágico de por medio entre el líder del bando anglosajón y una chica puertorriqueña. El musical hubo de superar numerosos obstáculos y revolucionó el teatro moderno.

2 Proyecto Manhattan. Fue el proyecto de los científicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para desarrollar la bomba atómica bajo la dirección de R. Oppenheimer, en medio de una feroz competencia nazi. Consiguieron crear la bomba y sentar las bases de la gestión científica moderna.

3 La invención de la luz eléctrica. Liderada por T. Edison y su equipo, supuso una revolución tecnológica cuyos efectos siguen vigentes hasta hoy. Primero inventaron la bombilla eléctrica y después construyeron una “fábrica de inventos”, donde diseñaron la moderna industria del entretenimiento (fonógrafos y elementos para el cine sonoro) y pusieron los cimientos de muchas de las tecnologías contemporáneas.

4 La conquista del Polo Sur. Conseguida por R. Amundsen, en condiciones extremadamente adversas y en competición con un equipo inglés más numeroso y mejor equipado. Aunque inferiores en número, los hombres de Amundsen estaban mejor entre-

nados y la gestión que él llevó a cabo fue más audaz.

5 “Grupo de Escritores”. Estaba liderado por Sid Caesar y lo integraban nombres de la relevancia de Woody Allen, Mel Brooks, Carl Reiner y Neil Simon. Se encargó de desarrollar los contenidos para un medio nuevo como lo era la televisión en la década de los cincuenta. Juntos lograron crear un éxito comercial que dominaría la primera etapa de la industria televisiva.

6 Miles Davis y el Jazz. Miles Davis consiguió revolucionar la música Jazz en las décadas de los 40, 50 y 60 del siglo XX, reuniendo a los mejores intérpretes y renovándolos por completo en cada una de las décadas. Los frutos de sus transformaciones fueron el llamado “cool jazz”, la música modal y la fusión, todo lo cual redundó en records de ventas.

7 Norsk Hydro. Multinacional petrolera noruega, que se enfrentó a la mayor crisis de su historia al revelarse como falso un yacimiento de petróleo en aguas de Angola. Frente a esta crisis, el liderazgo de la Hydro constituyó un “virtuoso team” cuya rapidez y capacidad de gestión consiguieron impedir el desastre.

De todas estas experiencias, las que ofrecen las lecciones más fácilmente extrapolables a la gestión de una empresa son las tres que siguen a continuación.

1er Caso: West Side Story o el equipo descortés

Al analizar el éxito demoledor que en su momento cosechó el musical West Side Story, la posterior película y la banda sonora -hasta llegar a nuestros días-, lo primero que llama la atención es su rechazo a los estereotipos de la época, que reclamaban los espectadores, y el hecho de haberles ofrecido más de lo que

estos últimos pedían. En efecto, en este proyecto se logró aunar el máximo rendimiento del equipo con el mayor cambio puesto a disposición del "cliente". Su caso es la perfecta ilustración del "doble esfuerzo".

La idea original de la historia pertenecía a Jerome Robbins, uno de los coreógrafos de mayor talento en el Nueva York de la época. Consistía en realizar una crítica social contemporánea, transponiendo el hilo argumental del Romeo y Julieta de Shakespeare a la lucha de bandas suburbanas judías y católicas de Nueva York. En un principio, iba a titularse *East Side Story*.

Robbins pidió su colaboración al compositor L. Bernstein y al libretista A. Laurents. Se trataba de integrar un tema social de propósito noble con las canciones, la danza y el teatro en un único espectáculo. Hasta entonces lo que predominaba era el desarrollo de un único género, por lo que una combinación de todos ellos parecía algo muy novedoso, a la vez que arriesgado, para las carreras de los participantes y el éxito de la empresa. No obstante, también constituía una gran oportunidad.

Los musicales en la ciudad de Nueva York de los 50 se regían por una serie de convencionalismos autoimpuestos. Así, un espectáculo debía fusionar la nostalgia con la comedia y terminar obligatoriamente con un final feliz. Este esquema garantizaba el éxito comercial, pero cerraba las puertas a la crítica social o la consecución de la calidad artística mediante la introducción de elementos trágicos. Al mismo tiempo, los géneros predominantes (la danza, el canto o el drama) solían separarse en lugar de unirse. De esta forma, las representaciones del momento eran de carácter ligero, apoyadas en el canto y con una estructura que no requería de excesiva habilidad en la actuación o en el baile.

Robbins era un hombre pausado y prudente, tenazmente aferrado a un caudal de ideas que casi siempre cosechaban el éxito. Era alguien completamente entregado a su trabajo y buscador incansable de la perfección en todo lo que hacía;

con este bagaje, pronto se convirtió en un gran innovador de la industria del entretenimiento.

Sin embargo, al proponer el proyecto a sus colaboradores Bernstein y Laurents, pronto tuvo que hacer frente al choque de sus respectivos egos: Laurents no quería someterse a Bernstein y la coexistencia no prometía ser fácil. Aparecían otros obstáculos también: por un lado, los productores se mostraban reacios a la tentativa por tratarse de una tragedia; por otro, los tres estaban involucrados en otros proyectos a los que había que dejar de lado para dedicarse plenamente a *East Side Story*; además, Bernstein temía por su reputación cuidadosamente construida como compositor de música clásica al comprometerse con un género considerado "vulgar" por sus colegas y, por si fuera poco, Bernstein y Laurents se percataron de que el argumento de la guerra de pandillas urbanas judías y católicas (como se concibió en un principio) incluso podía resultar anacrónico para el momento actual. En consecuencia, optaron por abandonar la idea.

No obstante, años después, al encontrarse de nuevo Bernstein y Laurents, a ambos les llamó la atención un titular de periódico que hablaba de una guerra entre pandillas puertorriqueñas y anglosajonas y pensaron que rescatar del olvido la vieja idea podría tener sentido llamándola *West Side Story*. Volvieron con el proyecto a Robbins y rápidamente encontraron a un guionista, Sondheim. Los cuatro definieron pronto lo que *no* querían que el proyecto fuese: poesía formal, periodismo insípido, ópera, comedia musical o danza anodina; tampoco querían que la actuación evocara discursos de barricada que apelaran al corazón en virtud de un amor joven destruido por la violencia y los prejuicios. Antes al contrario, deseaban algo novedoso e imponente, que consiguiera el equilibrio entre la ópera y Broadway, el realismo y la poesía, dejando la conceptualización para una etapa posterior de la obra.

Al principio no fue nada fácil conseguir un productor, porque el argumento parecía a primera vista

demasiado violento, con cadáveres de por medio, lo que suponía un desafío demasiado severo para el gusto imperante en Broadway. No obstante, al final se encontró a un productor, Stevens, que consiguió que otra productora más se uniese al proyecto. Esta última intentó cambiar el libreto, pero el resto del equipo se mantuvo firme pese a que el precio que pagaron fue perder su apoyo. De todos modos, pronto encontraron al productor que les faltaba gracias a un material novedoso y nada convencional.

El inicio del trabajo provocó tensiones inevitables, pero allí estaba Robbins para integrar al equipo y hacer comprender a cada miembro lo que hacían los demás, deducir lo que cada uno pensaba, abrir las vías de comunicación necesarias, imponer su voluntad en el momento oportuno o expandir el equipo contratando a los especialistas necesarios.

El objetivo consistía en ofrecer al público un espectáculo realista y capaz de reflejar el ambiente y las tensiones visibles en las calles de Nueva York. La partitura que Bernstein compuso resultó ser nueva y fresca, poderosa y atemporal, y prueba de ello es que su popularidad perdura hasta hoy. Por su parte, Robbins dibujó los movimientos de la danza destinados a expresar la tragedia inminente y el amor que prevalece sobre el odio. Dedicó el tiempo necesario a estudiar la vida en los barrios bajos de Nueva York para asegurarse de que la representación tuviera un carácter realista incuestionable. Ejercía su liderazgo de manera exigente a la vez que agresiva, con un perfeccionismo a ultranza que no admitía el más mínimo error de paso, gesto o palabra. Lo que más le interesaba era la excelencia del producto y no la simpatía o la enemistad de sus colaboradores. A veces, ajustaba las ideas a los talentos que tenía a su disposición mediante la creación de varias versiones distintas de una misma escena, que luego ensayaba con los actores hasta que finalmente escogía la más adecuada para el mercado.

El equipo de *West Side Story* consiguió que los espectadores llegasen a

apreciar una forma de entretenimiento de calidad superior, a la que no estaban acostumbrados. Los rasgos distintivos de su proyecto fueron los siguientes:

- Se trataba de una oferta en parte novedosa que cambiaba las reglas de juego imperantes en el negocio hasta entonces.
- Los contornos de la idea se forjaron por vía negativa: antes de articular lo que querían que fuese el proyecto, definieron lo que no querían.
- El diálogo directo permitió a los integrantes fusionar sus distintos talentos hasta conseguir la transformación que perseguían. La intensidad de ese diálogo permitió que asumieran la visión como propia.
- Todos los miembros se aconsejaban mutuamente con plena libertad y no tenían interferir en las tareas de cada uno.
- Muchas de las ideas se generaban y se recopilaban sobre el terreno o bien fuera del propio grupo.
- El proceso que siguieron fue el alumbramiento de la idea, la venta de la misma, su producción y su entrega como producto final.

2º Caso: el “Grupo de los Escritores” o la entrega de grandes resultados semana a semana

Entre los equipos que cambiaron el mundo de la televisión se encuentra el conocido como “Grupo de los Escritores”, integrado por Mel Brooks, Woody Allen, Neil Simon y Carl Reiner, todos ellos liderados por el actor cómico Sid Caesar. Se trataba de un equipo no sólo compuesto por los mejores, sino perfectamente integrado y muy bien liderado. Ello se consiguió gracias a que alcanzó el equilibrio necesario entre la libertad y la dirección y

porque, a pesar de su apariencia caótica, poseía una fuerte unidad de acción garantizada por un líder centralizador, cuya función consistía en encaminar al equipo en la dirección deseada para, acto seguido, apartarse del camino dejándole ejecutar la idea concebida.

En su equipo, Sid Caesar llegó a crear lo que se denomina un “mercado de ideas”, esto es, un espacio donde florecen las ideas, se elige entre ellas y sobreviven sólo si sirven para los objetivos propuestos, con independencia de quién las haya sugerido o la posición que ese individuo ocupe. El principal objetivo que Caesar se había propuesto era transformar lo que por entonces se entendía como comedia. Sus colaboradores comprendieron y asumieron su visión y juntos lograron el gran cambio, encarnado por la serie televisiva *Your Show of Shows*.

Una gran comedia televisiva puede considerarse como cualquier otro proyecto que pretenda introducir un cambio revolucionario dentro de su campo de actividad, cautivar a su público (los clientes), asegurar el progreso de la carrera personal de cada uno de sus principales realizadores y, por supuesto, obtener beneficios económicos. En efecto, lo que el equipo de Sid Caesar consiguió con la comedia *Your Show of Shows* ilustra a la perfección el funcionamiento y los logros de un “virtuoso team”: consiguió desafiar las prácticas vigentes en una nueva industria en expansión, continuar trabajando durante largos años y cumplir semanalmente con unos plazos de entrega considerados demasiado cortos para lo que hacían.

Desde el principio de su actividad como actor cómico, Sid Caesar destacaba por su visión de lo que, según él, debía ser el arte de la comedia: algo que estimulase la inteligencia del espectador y no un mero pasatiempo basado en la degradación del ser humano y realizado mediante payasadas. En ese sentido, en lugar de concebir espectáculos donde la gente se arrojaba tartas a la cara o se empapaba en agua, Caesar perseguía satirizar fenómenos del arte y la sociedad

modernos como la pintura, la psiquiatría, la épica del cine, la publicidad comercial, etc.: una fórmula destinada a crear opinión sobre los temas que presentaba al tiempo que provocaba la risa del espectador.

La televisión era un medio novedoso y en auge que ofrecía oportunidades inauditas al mundo del espectáculo, pero sus contenidos de entretenimiento eran bastante tradicionales por tener un mercado asegurado, ávido de un humor visual de mala calidad. Consciente de semejante situación en el mercado, Caesar percibió que algo se podía y se debía hacer. Encontró entonces a un productor, Max Liebman, que compartía su visión del espectáculo, y juntos se pusieron manos a la obra buscando y encontrando el apoyo de los altos ejecutivos de la cadena de televisión NBC, que emitiría el espectáculo, y de la fábrica de televisores Admiral. El resultado fue el primer programa de Sid Caesar, *Admiral Show Revue*, que en un tiempo récord consiguió cuotas inusitadas de audiencia a la vez que iba a disparar la venta de los aparatos de televisión de la empresa patrocinadora. Paradójicamente, este último hecho acabó con el propio programa cuando Admiral retiró su patrocinio al no poder satisfacer tanta demanda de televisores.

A pesar de este revés, y con la experiencia acumulada del primer programa (que dio lugar a numerosas innovaciones destinadas a convertirse en estándares televisivos: contratación permanente de equipos de escritores, coreógrafos, ballet, escenografía reciclable, el uso de una sala dedicada exclusivamente a las grabaciones televisivas, etc.), Caesar y Liebman lanzaron su siguiente empresa, *Your Show of Shows*.

El desafío que se les presentaba era enorme; consistía en ofrecer semanalmente un espectáculo de 90 minutos de duración, transmitido en directo y ante una audiencia en vivo, con los niveles de sofisticación, calidad y originalidad que el equipo se había propuesto. Ello constituía una tarea titánica, que lo era por partida doble para los escri-

tores, ya que la parte más importante del trabajo les correspondía a ellos. Recluidos en un pequeño espacio, empezaban los lunes el trabajo que les vencía cada sábado, en un ambiente de vértigo y tenso, donde arriesgaban sus carreras continuamente. Caesar lideraba el trabajo diario con rapidez y perfección, sometiendo a revisión los *sketches* que producían los escritores cada vez que los creía mejorables o con necesidad de un mayor refinamiento. A veces descubría que un resultado que se había consolidado como bueno durante toda la semana, en realidad era bastante deficiente y el *sketch* debía reescribirse por completo: era el momento para que los escritores especializados en crisis se encargasen del asunto y rehicieran el *sketch* en tan sólo 35 ó 40 minutos.

El propio éxito del programa fue lo que acabó con él, al decidir la cúpula televisiva poner fin a lo que consideraban una excesiva concentración de talento en un único proyecto para poder multiplicar así los programas: de ellos, durante los siguientes nueve años sobreviviría el encabezado por el propio Sid Caesar, *Caesar's Tour*, algo ya de por sí significativo en un medio tan caracterizado por la volubilidad de la audiencia como es la televisión. Entre las claves del éxito de este equipo destacan las siguientes:

- La libertad de crítica dentro del grupo. Cada idea podía someterse a varias mejoras aunque fuese aclamada como la mejor del mundo.
- El manejo del espacio y el tiempo. El espacio permitía la proximidad física de los miembros, lo que obligaba al diálogo directo y la conversación continua. La presión que ejercía el tiempo era beneficiosa para el surgimiento del "mercado de ideas".
- La lealtad hacia el líder, merecida por su capacidad de escuchar a su equipo, creer y confiar en él.
- Ofrecer más de lo esperado y conseguir que el espectador (el cliente) sintiera la estima que se

tenía por él. Al público se le ofreció un producto considerado demasiado intelectual y sofisticado para su gusto y, sin embargo, gozó de total aceptación.

- Un patrocinio independiente que posibilitó la necesaria asunción de riesgos.

3er Caso: Norsk Hydro o romper las reglas de gestión ante una crisis para conseguir una rápida recuperación

Los dos ejemplos anteriores muestran lo que para la empresa puede significar una buena iniciativa: romper las reglas del negocio, las expectativas del cliente o las de la organización para conseguir el éxito. En efecto, a veces remontar una crisis puede resultar lo más importante para el futuro de una empresa. En ese sentido, cuando un producto o una inversión se enfrentan al fracaso, lo que cuenta es la capacidad de la empresa para moverse con rapidez. Asimismo, un equipo empresarial dedicado a la recuperación estratégica puede alcanzar los mismos niveles de excelencia que otros dedicados a crear un producto o conquistar un nuevo mercado.

El caso de la Norsk Hydro ilustra la creación y la relevancia de un "virtuoso team" para afrontar una crisis estratégica. Norsk Hydro era una de las empresas noruegas más conocidas y con mayor proyección internacional en el negocio de *offshore* de productos agrícolas, aluminio, petróleo y energía. En los años 90 del pasado siglo decidió expandir su negocio petrolífero más allá del Mar de Noruega. Tras considerar varios lugares en el mundo con posibles yacimientos de petróleo, se llegó a la conclusión de que las aguas de Angola ofrecían las oportunidades más prometedoras. Como consecuencia, enviaron a un equipo multidisciplinar de exploración de yacimientos a una cuenca marítima conocida como el "bloque 34",

donde se creía que estaban los mayores yacimientos. La evaluación duró cuatro años y determinó que dicha cuenca albergaba una gran reserva de petróleo. Los equipos de otros dos socios potenciales de Hydro llegaron a una conclusión casi idéntica, de forma que se decidió presentar una oferta de perforación al gobierno angoleño valorada en cientos de millones de dólares.

Fue precisamente durante esas negociaciones cuando se recibió la fatal noticia de que el "bloque 34" era en realidad una cuenca seca. Tras invertir ingentes sumas de dinero en la exploración, anunciar enormes oportunidades de negocio y alentar sobremanera las expectativas de los inversionistas, la Norsk Hydro se encontraba ante la mayor crisis de su credibilidad bursátil y de confianza en sí misma en toda su historia.

Para salvar la situación, era imprescindible reaccionar con rapidez y reevaluar los resultados de la exploración para ofrecer una explicación razonable a los inversores y a los analistas de la industria, dado que nadie sabía qué era lo que había fallado. Esta tarea no podía confiarse al equipo de exploración anterior, puesto que al trabajar de modo tradicional, tardaría demasiado tiempo en ofrecer una respuesta: por un lado la demora resultaba inadmisiblemente dada la magnitud del problema; por otro, el equipo se encontraba desmoralizado por ser el blanco natural de todas las críticas.

Dado que el tiempo era un factor esencial, los altos ejecutivos de la Norsk Hydro comprendieron que necesitaban una respuesta audaz, rápida y efectiva: era preciso constituir un grupo de trabajo especial, integrado por sus mejores especialistas, al que se otorgaría un grado de libertad para llevar a cabo su trabajo desconocido hasta entonces. Se les concedió un plazo de seis semanas para reevaluar los datos recopilados por los mejores profesionales de la empresa durante cuatro años, un tiempo ilusorio para semejante tarea.

El liderazgo del equipo se confió a Kjell Sunde, un gerente no convencional que la empresa reservaba

para las evaluaciones de perforaciones urgentes. Sunde era un generalista, acostumbrado a incorporarse con rapidez a los proyectos. Su estilo de liderazgo consistía en actuar como catalizador del grupo y permitir que los mejores profesionales hicieran su trabajo de forma autónoma, basándose en el principio de que *“la libertad se traduce en motivación”* para obtener los mejores resultados. Sunde entendió que la restricción temporal activaría la energía del equipo porque no les permitiría pensar en otra cosa que no fuera el trabajo. Organizó la labor en torno a una serie de reuniones semanales sobre el estado de la situación, en las cuales quedaba espacio para sugerencias y críticas sobre la metodología y para rellenar las brechas en la información de que cada integrante disponía. Al término de cada encuentro, Sunde y otro compañero plasmaban todos los datos en una visión unificada y actualizada.

El equipo estaba dividido según sus disciplinas respectivas y organizado de acuerdo con sus puntos fuertes y débiles. Así, los miembros se organizaban por parejas, cada una de las cuales se encargaba del “aspecto crítico” de un problema o de varios que tuvieran puntos en común. Esta división facilitó la interacción permanente y un flujo de ideas más vivo. El trabajo consistía en revisar los informes existentes y entrevistar al equipo anterior. Con esa información se montaban los encuentros semanales, donde los miembros del equipo de crisis resumían lo averiguado y emitían sus recomendaciones mediante una presentación en *PowerPoint* de 15 minutos de duración. Finalmente, el equipo llegó a una conclusión que constaba de dos puntos esenciales:

- 1 El equipo de exploración no había cometido ningún error colosal, sino que había hecho justo lo que se esperaba de él.
- 2 La conclusión errónea de creer que había petróleo se debió a la existencia de un “residuo de gas” que tomó la falsa apariencia de una reserva de petróleo.

Este dictamen, bien fundamentado con nuevos análisis y pruebas de diversa índole, se presentó en el “día de mercado de capital” de la Norsk Hydro a los inversores y analistas de acciones bursátiles, que quedaron impresionados por la rapidez y precisión del trabajo realizado. De este modo, se evitó una fuerte depreciación de las acciones que la empresa podría haber sufrido.

Este ejemplo permite tipificar las condiciones que requiere la constitución de un “virtuoso team” y aquellas que aseguran su adecuado funcionamiento:

- Existe un momento crucial, aquel en el que una empresa reconoce la importancia del desafío al que se enfrenta, comprende la necesidad de emprender acciones rápidas y efectivas y está dispuesta a hacer todo lo posible para recuperarse.
- El estilo de liderazgo de este equipo permitió que cada talento utilizase sus propios recursos de la manera en que fuera capaz de desplegar plenamente su potencial, pero sin descuidar el objetivo final.
- Las reuniones funcionaban como palancas para hacer avanzar al equipo. El diálogo cara a cara es útil para coordinar el trabajo, poner a prueba las hipótesis, formular preguntas clave e intercambiar ideas y pericia entre unos profesionales de elevado rendimiento y en condiciones de alto esfuerzo laboral.
- Se aplicaba un control poco estricto del equipo para evitar la microgestión (algo completamente contraproducente con los grandes talentos), pero el control se reforzaba cuando había que intercambiar puntos de vista o coordinarse adecuadamente para impulsar la totalidad del proyecto hacia delante.

Conclusión

La creación y el liderazgo de un “virtuoso team” pueden en sí mismos constituir un desafío. Sin embargo, la posibilidad de atraer a los mejores talentos supone, en la mayoría de los casos, un lujo al alcance de muy pocos, de forma que normalmente hay que trabajar con lo que se dispone. A pesar de ello, es también posible conseguir que equipos corrientes obtengan resultados propios de un “virtuoso team”. En ese sentido, no puede ignorarse que, aunque un equipo normal no cuenta con superestrellas, es posible que esté integrado por individuos capacitados, profesionales y con talento que esperan la oportunidad de demostrar su valía.

Aunque no existe una fórmula que garantice un rendimiento elevado en los equipos corrientes, similar al de los “virtuoso teams”, pueden extraerse algunas pautas para potenciarlo, tales como las siguientes:

- La velocidad.
- El respeto por el talento individual.
- Impulsar metas y objetivos claros.
- La audacia y la toma de riesgos.
- Un liderazgo fuerte.
- Un diálogo directo y continuo.
- La construcción de prototipos y el aprendizaje a partir de los fracasos.
- El proceso DeepDive®.

Este último punto alude a una marca registrada de www.deepdive-products.com, y consiste en un método de desarrollo de soluciones para desafíos específicos en la gestión de equipos, mediante el intercambio verbal concentrado y la inducción de un intenso flujo de ideas. Su objetivo es aprovechar las ideas potenciales de todos los integrantes de un equipo de modo dirigido, creativo y vigorizante. Sus características básicas son las siguientes:

- Concentra la atención de un equipo de gestión en un reto empresarial específico.
- Ejerce una considerable presión sobre el equipo en términos de tiempo. Esta medida tiene como efecto la eliminación de conductas que entorpecen o frustran la innovación y la resolución de problemas.
- Crea explícitamente unas elevadas expectativas respecto a los resultados.
- Anima la expresión de ideas fuera de la normativa.
- Alienta la construcción basada en ideas aportadas por otros.
- No espera demasiado tiempo para empezar a utilizar prototipos: un fracaso temprano puede

conducir antes al éxito.

- Fomenta los intercambios verbales sobre las cuestiones clave a las que se enfrenta el equipo.
- Utiliza el tiempo de manera eficiente para obtener resultados con mayor rapidez.

Este proceso sintetiza muchas de las características propias de los "virtuoso teams"; por ello permite que cualquier equipo obtenga resultados concretos, rápidos y centrados en las limitaciones propias de cada caso, aprovechando plenamente el potencial de cada miembro del equipo. Su acento fundamental está puesto en el trabajo conjunto y en el cuidado de todos los detalles de la gestión, toda vez que estos son demasiado importantes como para quedar expuestos al azar. La duración de este ejercicio

varía entre medio día hasta períodos prolongados para conseguir unos resultados más extendidos en el tiempo.

Como conclusión de todo lo expuesto hasta aquí, hay que constatar que hoy en día la importancia de la gestión de equipos es a menudo subestimada o considerada a la ligera, a pesar de que constituye la columna vertebral de las iniciativas y los productos clave de una empresa. El primer paso para mejorar su rendimiento empieza por conceder a la gestión de equipos el mismo rango que se otorga a otras actividades cruciales de la empresa, tales como los flujos de fondos, el uso de las marcas y los logotipos o la información al cliente. Sólo de esta forma resulta posible enfrentarse a los desafíos que una gestión eficaz y de éxito plantea.