

Las desventajas de un “DREAM TEAM”

¿Le gustaría que su organización estuviera conformado por un “dream team”? Si es así, lo más seguro es que estaría en camino al fracaso. Los equipos de ensueño existen temporalmente y casi siempre acaban fracasando tras vivir un poco. Casi nunca resisten dos torneos seguidos con un desempeño sobresaliente. Claro, entendiendo que los equipos de ensueño son los que están formados exclusivamente por estrellas.

Los equipos que realmente funcionan son los que tienen los jugadores correctos en las posiciones correctas. Si la selección brasileña de fútbol que ganó el campeonato mundial de 1970 en México hubiera estado compuesta por 11 Pelés, lo más probable es que no se hubieran entendido en la cancha y el resultado hubiera estado muy por debajo de lo que obtuvieron.

Los equipos de cualquier deporte de conjunto requieren de estrellas, pero también de jugadores de soporte, incluso muy buenos, pero que no son estrellas. Necesitan de posiciones de gloria, pero también de otras que sean eficaces y de sacrificio. No todos pueden meter goles: alguien tiene que dar los pases y otros deben defender.

Si vamos más allá de lo meramente deportivo, lo más probable es que un equipo lleno de estrellas acabará en la quiebra pues es muy poco

probable que generará los recursos suficientes para sostener la nómina de sus jugadores. Piense en el fútbol mexicano y encontrará varios ejemplos en la actualidad.

Hay ocasiones en las que un equipo de fútbol necesita un jugador estrella en una posición específica. Por ejemplo, si resulta que tiene una defensa muy eficaz pero nunca mete goles, quizás lo que requiere es invertir para contratar a un gran goleador.

Hay otras circunstancias menos claras. Por ejemplo, tal vez el equipo es efectivo y obtiene muy buenos resultados, pero juega de manera tan aburrida que nadie va a verlo ni atrae público en la TV. ,Entonces

lo que requiere es un estrategia que lo convierta en un equipo espectacular, porque de lo contrario también va a quebrar.

Como los equipos de fútbol, las empresas deben definir cuál es su objetivo estratégico y sobre esa base, identificar cuáles son las posiciones que resultan cruciales para el desempeño de la compañía.

Hay sectores de negocio en los que casi siempre son los mismos puestos los que resultan clave. Por ejemplo, imagine una industria en la cual la investigación determina el éxito, como la farmacéutica. En ese caso, los científicos que descubren nuevos medicamentos probablemente siempre sean determinantes.

“Existe la creencia errónea de que el salario que reciben los empleados está en función de su conocimiento, experiencia y responsabilidad. Lo que necesitamos que las personas comprendan es que el tamaño de su salario lo genera el valor que agrega a la empresa”

Pero piense por ejemplo en la industria del software, a veces lo serán los desarrolladores y otras ocasiones los responsables del marketing. Un gran programa pero que no se puede vender, de nada va a servir a una empresa en este giro. Para poder determinar las posiciones que son más importantes, hay que conocer la dinámica de nuestra empresa y la coyuntura específica en la que se encuentra el entorno.

Es también la contribución que puedan hacer las personas a la capacidad de generar valor en una empresa lo que debe determinar su remuneración. Entre un número sorprendentemente grande de empleados, aún en puestos directivos, existe la creencia errónea de que el salario que reciben está en función de su conocimiento, experiencia y responsabilidad. Lo que necesitamos que las personas comprendan es que el tamaño de su salario lo genera el valor que agrega a la empresa.

Si la visión sobre este tema fuera miope, probablemente se pensaría que los únicos que generan valor son los de ventas, pues hacen que ingrese el dinero en la empresa. Sin embargo, tanto quienes están en la línea de producción como los que están detrás de ella, así como el equipo directivo, pueden ser muy relevantes. Hay que recordar que generar valor es crear las razones por las que los clientes

seleccionen nuestro producto o servicio; es decir, lograr una ventaja competitiva.

Todos esos elementos parecen muy simples y casi de sentido común, pero organizar equipos humanos en los cuáles las personas ocupen las posiciones correctas es de lo más complejo en la realidad actual. Hay ocasiones en que las empresas tienden a crear puestos apropiados a las capacidades de las personas, sirvan o no para los objetivos corporativos. O en el otro extremo: hay casos en que la definición de puestos es tan rígida que no hay quien cumpla con el perfil correcto.

Las personas no son engranes ni las empresas son máquinas. Eso es lo complejo. El equilibrio entre las personas y los puestos genera una organización ganadora. El trabajo del líder es lograr el equilibrio entre ambos.^E



El autor es psicólogo industrial y director de OCLÚA Consultores, firma de Consultoría en Recursos Humanos. Es autor de seis libros de liderazgo y desarrollo organizacional, entre ellos: Rompiendo sus límites (Editorial Edamex 2006) y Los nuevos ejecutivos (Editorial Edamex 2007). www.oclua.com.mx



CON FONACOT SÍ PUEDES

FORTALECER TU
EQUIPO DE TRABAJO

- El beneficio del crédito FONACOT a tus trabajadores, no te causa un costo adicional.
- Fomenta la permanencia y lealtad de tus trabajadores, con la consecuente elevación de la productividad.
- Realizas las retenciones mediante sencillos mecanismos electrónicos.
- Los requisitos y documentación de afiliación son mínimos.



¡Afílate!

El trámite es gratuito.

línea directa: www.fonacot.gob.mx
01 800 FONACOT
3 8 6 2 2 8 8



www.stps.gob.mx

www.gobierno-federal.gob.mx

STPS

