



# LAS 17 LEYES

## INCUESTIONABLES DEL TRABAJO EN EQUIPO

ADÓPTELAS Y FACULTE A SU EQUIPO

LA LEY DE LO TRASCENDENTAL .....	1
LA LEY DEL CUADRO COMPLETO .....	2
LA LEY DEL NICHU .....	3
LA LEY DEL MONTE EVEREST .....	4
LA LEY DE LA CADENA .....	5
LA LEY DEL CATALIZADOR .....	6
LA LEY DE LA BRÚJULA .....	7
LA LEY DE LA MANZANA PODRIDA .....	8

LA LEY DE LA CONFIABILIDAD .....	9
LA LEY DEL PRECIO .....	11
LA LEY DEL MARCADOR .....	11
LA LEY DEL BANCO .....	12
LA LEY DE LA IDENTIDAD .....	13
LA LEY DE LA COMUNICACIÓN .....	14
LA LEY DE LA VENTAJA .....	15
LA LEY DE LA MORAL ALTA .....	16
LA LEY DE LOS DIVIDENDOS .....	18

# 1. LA LEY DE LO TRASCENDENTAL

*Uno es demasiado pequeño como para pretender hacer grandes cosas*

## EL MITO DEL LLANERO SOLITARIO

Por más que admiremos a los triunfadores solitarios, la verdad es que nadie ha podido hacer solo algo de valor. La creencia que una persona sola puede hacer algo grande es un mito.

No existen los Rambos reales que derrotan, solos, a un ejército hostil.

## LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO

La verdad es que en el corazón de toda gran conquista hay un equipo. La cuestión no es si los equipos son importantes, sino si reconocemos que lo son y nos esforzamos por llegar a ser los mejores miembros del equipo.

El presidente Lyndon Johnson afirmó: *“No hay problema que no podamos resolver juntos, y muy pocos que podamos resolver por nosotros mismos”*

- Los equipos hacen participar a más gente, lo cual proporciona más recursos, ideas y energía que cuando se trata de una sola persona.
- Los equipos elevan el potencial del líder y atenúan sus debilidades. En los individuos, lo fuerte y lo débil están más expuestos.
- Los equipos proveen múltiples perspectivas sobre cómo satisfacer una necesidad o alcanzar una meta ya que intentan diversas alternativas para cada situación. Los recursos del individuo para hacer frente a un problema rara vez son tan amplios y eficaces como los de un grupo.
- *Los equipos comparten los créditos por las victorias y las responsabilidades por las derrotas.* Esto favorece la humildad genuina y la comunidad auténtica. Los individuos ganan las alabanzas y sufren las derrotas solos. Esto favorece el orgullo y a veces permite que se desarrolle un sentimiento de fracaso.

- Los equipos mantienen la responsabilidad por alcanzar las metas en los líderes. Las personas que trabajan solas pueden cambiar las metas sin mayor responsabilidad.
- Los equipos pueden simplemente hacer más que una persona sola.

*Los juegos los juegan los individuos, pero los campeones son los equipos.*

## ¿POR QUÉ PERMANECEMOS SOLOS?

### 1. EL EGO

Pocas personas están dispuestas a admitir que no lo pueden hacer todo, pero esa es la realidad de la vida. Andrew Carnegie comentó: “Es un gran paso adelante en su desarrollo cuando usted acepta que otras personas pueden ayudarle a hacer un mejor trabajo del que podrías hacer solo”...

### 2. INSEGURIDAD

No promueven el trabajo en equipo porque se sienten amenazados por los demás. Nicolás Maquiavelo escribió: “El primer método para medir la inteligencia de un gobernante es observar las personas que le rodean”. Por lo general líderes inseguros no forman equipos. Necesitan mantener el control de todo lo que se ha puesto bajo su cuidado, o tienen miedo de ser reemplazados por alguien más capaz. Presidente Woodrow Wilson, dijo: “No solo deberíamos usar todos los cerebros que tenemos, sino que deberíamos pedir prestados todos los que podamos”.

### 3. INGENUIDAD

“Si tuviera que volverlo a hacer, pediría ayuda”

### 4. TEMPERAMENTO

¿Por qué andar solo cuando es posible invitar a otros para que vayan conmigo?  
El Dr. Allan Fromme dice: “Se sabe positivamente que se logran más y mejores resultados trabajando con otros que contra otros”  
Chuck Swindoll escribió: “Nadie es un equipo completo... Nos necesitamos unos a otros. Usted necesita a alguien necesita de usted. No somos islas. Para hacer “que la vida funcione” tenemos que descansar y apoyar.

Relacionarnos y responder. Dar y recibir. Confesar y perdonar. Alcanzar, abrazar y confiar...Como ninguno de nosotros es un todo, independiente y autosuficiente, capaz de todo, todopoderoso, dejemos de actuar como si lo fuéramos. La vida es suficiente sola para que juguemos ese papel tan estúpido. El juego se ha terminado. Vamos a vincularnos.

*Uno es demasiado pequeño como para pretender hacer grandes cosas. Esa es la ley de lo trascendental.*

## LA DIFERENCIA SE PUEDE VER

Cuando usted observa la forma en que las personas conducen sus vidas, muy pronto puede saber quién reconoce y abraza la verdad de la ley de lo trascendental. Si es importante, entonces se requiere de un equipo.

## 2. LA LEY DEL CUADRO COMPLETO

*La meta es más importante que la participación individual*

Se supone que un equipo no es un grupo de personas usadas como instrumentos por alguien para su propio beneficio egoísta.

*Los miembros de un equipo deben beneficiarse mutuamente al compartir sus metas. Deben ser motivados para que trabajen juntos, no manipulados por alguien para alcanzar gloria individual.*

Cualquiera que esté acostumbrado a reunir personas y usarlas para beneficio propio no es un formador de equipos; es un dictador.

Los miembros de un equipo deben recordar que la meta es más importante que su participación o la gloria individual que desean alcanzar.

“Si un equipo va a desarrollar todo su potencial se requiere que cada jugador esté dispuesto a subordinar sus metas personales al interés del equipo”

Los equipos triunfadores tienen jugadores que ponen el bien del equipo por sobre el de ellos. Quieren jugar en la posición que les corresponde, pero están dispuestos a hacer lo que sea necesario para el bien del equipo. Incluso están dispuestos a sacrificar su actuación para la meta más grande. Esa es la ley del cuadro completo.

Los que forman equipos triunfadores nunca olvidan que cada persona en un equipo tiene una función que

desempeñar, y cada función contribuye al cuadro completo. Se necesita valentía y resolución para reconocer que *la meta es más importante que la participación individual*. Earvin “Magic” Johnson dijo: “No todos en un equipo campeón reciben publicidad, pero todos pueden decir que son campeones”.

## UN EQUIPO QUE EJEMPLIFIQUE LA LEY DEL CUADRO COMPLETO

### 1. OBSERVE EL CUADRO COMPLETO

Todo comienza con visión. Usted tiene que tener una meta. Sin ella, no puede tener un equipo verdadero. “Si no sabe hacia dónde se dirige va a ir parar a cualquier parte”. Si la visión por lograr el cuadro completo es sostenida por cada miembro del grupo, entonces estas personas tienen el potencial de llegar a ser un equipo efectivo.

Las personas de un equipo se sacrificarán y trabajarán juntos solo si se pueden ver hacia dónde se dirigen con el trabajo que ejecutan.

### 2. MIDA SU SITUACIÓN

Para alguien que está decidido a hacer todo solo, ver el abismo que hay entre lo que se ha hecho y lo que queda por hacer es a menudo deprimente. Pero a las personas que viven para levantar equipos, no les preocupa ver el tamaño de la tarea que queda por hacer. No se desaniman ante el reto, más bien saborean la oportunidad. Desean que llegue el momento de establecer un equipo y fijar un plan para alcanzar la visión.

### 3. ORGANICE LOS RECURSOS QUE SE NECESITAN

Mientras mejores sean los recursos de un equipo, menores serán las distracciones que tendrán los integrantes en su intento de alcanzar su meta.

### 4. PROCÚRESE LOS INTEGRANTES CORRECTOS

Cuando intente formar un equipo exitoso, los integrantes lo son todo. Usted puede tener una gran visión, un plan preciso, estar lleno de recursos y un liderazgo formidable, pero si no cuenta con las personas correctas, no va a llegar a ninguna parte. *Usted puede perder con buenos jugadores, pero no puede ganar con malos.*

## 5. RENUNCIE A LAS AGENDAS PERSONALES

Los equipos que ganan tienen jugadores que se están preguntando continuamente: “¿Qué es lo mejor para los demás?” Ellos continuamente están dejando de lado sus agendas personales cuando se trata del bien del equipo. Ray Kroc, fundador de McDonalds, dijo: *“Ninguno de nosotros es más importante que el resto de nosotros”*

Una de las jugadoras clave del equipo femenino de los Estados Unidos dijo: “El balompié no es un deporte individual. Yo no hago todos los goles y el que logro hacer es generalmente producto de un esfuerzo de equipo. Yo no mantengo el balón fuera de la valla contraria en el otro lado del campo. Yo no planeo las tácticas que aplicaremos en el juego. Yo no lavo nuestra ropa de entrenamiento (aunque a veces he tenido que hacerlo) ni tampoco me encargo de hacer las reservaciones para nuestros viajes por avión. Yo soy un miembro del equipo y confío en él. Me abstengo y me sacrifico por él, porque es el equipo, no el individuo, el que finalmente será el campeón.

## 6. SUBA A UN NIVEL SUPERIOR

El filósofo Federico Nietzsche: “Muchos están listos para seguir su propio camino, pocos en ir tras la meta”. Como resultado, su propio potencial no se desarrolla bien, y los que dependen de ellos también pierden.

## 3. LA LEY DEL NICHOS

*Cada jugador tiene un lugar donde dar lo mejor de sí*

Cuando el miembro correcto del equipo está en el lugar correcto, todos se benefician.

Un equipo experimenta cosas buenas cuando cada uno de los jugadores ocupa el lugar donde dará lo mejor de sí.

*Las grandes cosas ocurren cuando todos los jugadores del equipo están ubicados en la posición que maximiza sus talentos, sus habilidades y su experiencia.*

¿Qué pasa a un equipo cuando uno o más de sus integrantes juegan constantemente en la posición que no es la de ellos?

Primero, baja la moral porque el equipo no está jugando a toda su capacidad; luego vienen los disgustos y los resentimientos. Las personas obligadas a trabajar en una posición extraña para ellos se resienten porque no pueden

desarrollar todas sus capacidades.

Además, otras personas en el equipo que saben que en la posición correcta podrían rendir mucho más que en la que están ocupando, se resienten de que sus habilidades estén desperdiándose. Dentro de muy poco, la gente pierde el interés de trabajar como un equipo. Entonces la confianza de cada uno empieza a desmoronarse. Y la situación empieza a empeorar cada día. El equipo deja de progresar y la competencia se pone a la delantera. Como resultado, el equipo no llega a desarrollar su potencial. Cuando las personas no están allí donde saben hacer las cosas bien, no hay posibilidad de mejorar la situación

La persona equivocada en el lugar equivocado = Regresión

La persona equivocada en el lugar correcto = Frustración

La persona correcta en el lugar equivocado = Confusión

La persona correcta en el lugar correcto = Progreso

Las personas correctas en los lugares correctos = Multiplicación

Cuando cada persona es puesta a hacer el trabajo que sabe hacer, todo el mundo gana.

*Vince Lombardi dijo: “Los logros de una organización son el resultado del esfuerzo combinado de cada individuo”*

Para poder poner a las personas en los lugares donde utilizan sus talentos y elevan al máximo el potencial del equipo se necesitan tres cosas. Usted debe:

## CONOCER EL EQUIPO

Usted no puede armar un equipo ganador o una organización de éxito si no conoce su visión, propósito, cultura, historia, etc. Si no sabe a dónde está tratando de ir el equipo y por qué está tratando de ir allí, usted no podrá llevar al equipo a su máximo potencial. Usted tendrá que empezar donde el equipo realmente está. Solo entonces podrá llevarlo a donde sea.

## CONOCER LA SITUACIÓN

Su situación cambia frecuentemente.

## CONOCER AL JUGADOR

...Hay líderes que tienden a querer hacer a todo el mundo conforme a su imagen, y al enfocar su trabajo usan las mismas habilidades y métodos para resolver problemas. Per armar un equipo no es como trabajar en una línea de ensamblaje.

...fíjese en la experiencia, las habilidades, el



temperamento, la actitud, la pasión, el don de motivar a los demás, la disciplina, la fuerza emocional y el potencial de cada persona.

## COMIENCE BUSCANDO EL LUGAR APROPIADO PARA USTED

- *Tenga confianza en sí mismo.* Si usted deja que sus inseguridades se lleven lo mejor de usted, será una persona inflexible y reacia a cambiar. Y usted no puede desarrollarse sin cambio.
- *Conózcase.* *Usted no podrá encontrar su lugar si no conoce sus puntos fuertes y sus debilidades.* Dedique tiempo a reflexionar y explorar sus dones. Pida a otros que le den su opinión sobre usted. Haga lo que sea necesario para eliminar todas las cosas negativas de su vida.
- *Confíe en sus líderes.* Si usted no confía en su líder, busque a otro mentor que le ayude.
- *Confíe en su experiencia.* ¡En ninguna otra parte podré encontrar un lugar como este, de modo que este tiene que ser el lugar!

Charlie Plumb dijo: “En un mundo donde “la reducción” nos fuerza a hacer más con menos, debemos capacitar el equipo. “Preparar los paracaídas para otros” puede significar la diferencia entre la vida y la muerte. De usted y de su equipo”

## PENSAMIENTO DEL EQUIPO DE TRABAJO

Usted es más valioso allí donde su aporte es mayor. ¿Ha encontrado usted su lugar? Al cumplir usted con sus responsabilidades, ¿ha pensado en algo así como: *En ninguna otra parte podré encontrar un lugar como esté, de modo que este tiene que ser el lugar?* Si ha sido así, entonces mantenga el curso y siga creciendo y aprendiendo en el área de su competencia. Si no, necesita ponerse en camino.

Si usted sabe cuál es su lugar pero no está trabajando en él, empiece a planificar una transición. Puede que sea tan sencillo como un cambio de tareas o tan complicado con un cambio de carrera. No importa si le tomará seis semanas o seis años, necesita un plan de transición y un programa para completarlo.

Una vez que esté seguro del rumbo, ármese de valor para dar el primer paso.

## CÓMO SER UN MEJOR LÍDER DEL EQUIPO

Una de las señales de un gran líder de equipo es que todos los integrantes estén en los lugares que les corresponden. Para ayudar a los demás a alcanzar su potencial y maximizar su efectividad, ayúdelos a ubicarse en su zona de comodidad, pero nunca fuera de su zona de talentos. *Mover a las personas fuera de sus dones les lleva a frustraciones, pero motivar a las personas en las zonas donde se sienten cómodos los conduce a su realización.*

## 4. LA LEY DEL MONTE EVEREST

*A medida que el desafío crece,  
la necesidad de un trabajo en equipo aumenta*

Tenzing dijo:

No se sube a una montaña como el Everest tratando de trabajar solo o en competencia con sus compañeros. El trabajo en equipo se hace lenta, cuidadosamente y sin egoísmos. Por supuesto que me gustaría llegar a la cumbre por mí mismo; es lo que he soñado toda mi vida. Pero si lo logra otra persona, lo asumiré como un hombre y no me pondré a llorar como un niño. Para eso está la montaña ahí.

¿Cómo hacer para formar un equipo? Creo que la mejor manera de comenzar es haciéndose tres preguntas:

### 1. ¿CUÁL ES MI SUEÑO?

“Nada importante ocurre sin un sueño. Para que algo grande llegue a suceder, se necesita un gran sueño”. Pero un sueño no es suficiente. Podrá hacerlo realidad solo si es parte de un equipo.

### 2. ¿QUIÉN INTEGRA MI EQUIPO?

Un gran sueño con un equipo inadecuado no pasa de ser una pesadilla.

### 3. ¿CÓMO DEBERÁ SER MI EQUIPO IDEAL?

*La verdad es que su equipo debe tener el tamaño de su sueño. Si no es así, entonces fracasará. Usted no puede alcanzar un “10” con un equipo que apenas alcanza a “4”. Sencillamente las cosas así no funcionan. Es mejor tener un gran equipo para un sueño pequeño, que un gran sueño con un equipo ineficiente.*

Uno de los errores que he visto repetidamente cometer a la gente es que dedican demasiada atención a su sueño y muy poca a su equipo. Pero la verdad es que si consigues el equipo correcto, el sueño no requerirá mayor atención de su parte.

Cuando el quipo que ha formado no está a la altura del equipo de sus sueños, entonces tiene solo dos alternativas: *olvidarse* de su sueño o *desarrollar* su equipo. En cuanto a esta segunda posibilidad, a continuación le expongo mi recomendación:

## 1. TRABAJE CON LOS MIEMBROS DEL EQUIPO

El primer paso que tiene que dar cuando un equipo no está alcanzando todo su potencial es ayudar a sus miembros a crecer.

Piense en las personas que integran su equipo y vea lo que necesitan basado en las siguientes cuatro categorías:

- Iniciador entusiasta-Necesita dirección
- Aprendiz desilusionado-Necesita entrenamiento
- Completador cauteloso-Necesita apoyo
- Realizador auto-confiado-Necesita responsabilidad

Siempre dé a las personas que ya forman parte de su equipo una oportunidad para crecer y desarrollarse.

## 2. AGREGUE AL EQUIPO MIEMBROS CLAVE

### 3. CAMBIE EL LIDERAZGO

Hay quienes creen que una persona debe ser el líder del equipo siempre. Esa es una idea falsa. Es lo que yo llamo el *mito de la cabecera de la mesa*. No puede ni debería ser siempre la misma persona la que dirige el equipo en cada situación. Si usted, como miembro del equipo, implanta la idea de un solo líder, el equipo nunca alcanzará su potencial. Si usted, como líder, pone la expectativa en usted mismo, está destinado al fracaso.

A menudo, el desafío del momento determina el líder para ese desafío específico. ¿Por qué? Porque cada persona en el equipo tiene fuerzas y debilidades que entran en juego para bien o para mal.

Cada integrante del equipo tiene su valor. Sin embargo, es importante evitar otro problema en el liderazgo. Es el llamado *mito de la mesa redonda*. Es la creencia que

todos en el equipo son iguales, que todas las opiniones tienen el mismo peso, y que un equipo puede funcionar igual, sea quien sea el que está al mando. Esto tampoco es verdad.

Si su equipo está frente a un gran desafío y da la impresión que no hay progreso en “escalar la montaña” entonces es posible que sea el momento de cambiar a los líderes. Debe hacer en el equipo alguien mejor capacitado para dirigir en esa circunstancia específica.

## 4. QUITA A LOS MIEMBROS INEFICACES

Si su equipo no está dando la talla, es casi seguro que tiene que hacer algunos cambios.

Hacer que un equipo se desarrolle no es fácil. Demanda y consume mucho tiempo. Pero si quiere hacer su sueño realidad, no tiene otra salida. Mientras más grande es el sueño, más grande tiene que ser el equipo. *A medida que el desafío crece, la necesidad de un trabajo en equipo aumenta.*

Los desafíos que nuestros equipos confrontan no siempre son lo que nosotros hemos elegido. A veces se precipitan sobre nosotros y no nos queda otra cosa que hacer que enfrentarlos y hacer lo mejor que podamos con el equipo que tenemos, o rendirnos y sufrir las consecuencias.

El tiempo para armar su equipo no es cuando esté en una situación de vida o muerte sino mucho antes que tal situación se presente. Si todavía no lo tiene, comience hoy mismo de modo que cuando el gran desafío llegue, usted y su equipo estén listos.

## 5. LA LEY DE LA CADENA

*Todo equipo es tan fuerte como lo es su eslabón más débil*

No importa cuánto traten de racionalizarlo, compensarlo u ocultarlo, finalmente un eslabón débil quedará en evidencia. Esa es la ley de la cadena.

1. *No todos quieren decir que sí*
2. *No todos deben decir que sí*

Tienen otros planes, y las metas de usted no son el lugar apropiado para ellos.

3. *No todos pueden decir que sí*

• No pueden mantener el ritmo con los demás miembros del equipo

- No se desarrollan en su área de responsabilidad
- No pueden ver el cuadro completo
- No están dispuestos a trabajar en sus puntos débiles
- No están dispuestos a trabajar con el resto del equipo
- No pueden cumplir las expectativas para su área

Si usted tiene personas que muestren una o más de estas características, entonces necesita reconocer que se trata de eslabones débiles.

Si usted es un líder de equipo, no puede evitar tener que contender con eslabones débiles.

*Los miembros de un equipo que no son capaces de cargar con su propio peso no solo hacen torpe la marcha del equipo, sino que afectan a su liderazgo.*

Eche una mirada a algunas de las cosas que ocurren cuando un eslabón débil se mantiene en el equipo:

## 1. LOS MIEMBROS MÁS FUERTES TIENDEN A IDENTIFICARSE CON EL MÁS DÉBIL

Un eslabón débil no se puede ocultar, excepto en un grupo de personas débiles.

## 2. LOS MIEMBROS MÁS FUERTES TIENEN QUE AYUDAR AL DÉBIL

Si tienen sentido de equipo, lo van a ayudar.

## 3. LOS MIEMBROS FUERTES PROVOCARÁN RESENTIMIENTO EN EL DÉBIL

A nadie le gusta perder o rezagarse por la misma persona.

## 4. LOS MIEMBROS FUERTES SERÁN MENOS EFECTIVOS

Cuando usted, además de la suya, tiene que llevar la carga de otro, su rendimiento está amenazado. Haga eso por un largo tiempo, y todo el equipo sufrirá.

## 5. LOS MIEMBROS FUERTES PONEN EN DUDA LA CAPACIDAD DEL LÍDER

Usted pierde el respeto de lo mejor cuando no actúa inteligentemente en cuanto a lo peor.

Si otras personas en el equipo hacen decisiones por usted debido a que usted no quiere o no puede hacerlas,

entonces su liderazgo está comprometido y usted no está sirviendo adecuadamente al equipo.

El poder y el ímpetu del equipo son capaces, por un tiempo, de compensar el déficit de un eslabón débil, pero no para siempre. Un eslabón débil siempre terminará por afectar el ímpetu y el potencial del equipo.

Si necesita quitar a alguien del equipo, hágalo con discreción, con claridad, con sinceridad y sea breve. Luego, una vez que la persona haya salido, sea franco con el resto del equipo sin dejar de mostrar respeto y aprecio por la persona que se ha ido. Y si antes o después de la acción usted empieza a dudar, recuerde esto: Si el eslabón débil se mantiene como parte del equipo, todo el resto sufrirá.

# 6. LA LEY DEL CATALIZADOR

*Los equipos triunfantes tienen jugadores que hacen que las cosas sucedan*

La mayoría de los equipos no mejoran naturalmente por sí mismos. Si se les deja solos no crecen, no progresan, ni alcanzan el calibre de campeones. Al contrario, tienden a decaer. La vía hacia el nivel siguiente siempre es cuesta arriba.

Si un equipo no lucha con ansias por subir, entonces inevitablemente se desliza hacia abajo, pierde el norte, se desentona, decae su energía, se rompe su unidad y pierde el ímpetu. En algún momento también pierde sus jugadores claves.

Además es solo cuestión de tiempo que se estanque y caiga definitivamente en la mediocridad. ¡Por eso es que un equipo que alcanza su potencial siempre tiene un catalizador!

*Los catalizadores son personas que logran lo que se proponen, y aún más.*

Hay tres clases de personas en un equipo

### 1. LOS INDIVIDUOS QUE NO QUIEREN LA PELOTA

Algunas personas no tienen la capacidad de ser confiables para el equipo en situaciones de suma presión, y lo saben. Solo se les debe permitir jugar en sus áreas de fortaleza.

## 2. LOS INDIVIDUOS QUE QUIEREN LA PELOTA PERO NO DEBERÍAN TENERLA

Un segundo grupo contiene personas que no logran llevar al equipo a la victoria. El problema es que *no saben* que no pueden. A menudo la causa es que el ego de estos jugadores es más grande que su talento. Esta clase de sujetos es peligrosa para un equipo.

## 3. LOS INDIVIDUOS QUE QUIEREN LA PELOTA Y DEBERÍA TENERLA

El grupo final, el cual siempre es el más pequeño, consta de personas que quieren ser el “soporte” a la hora de la verdad y que en realidad pueden hacerlo. Son capaces de empujar, arrastrar o llevar al equipo a nuevos niveles en momentos de dificultad. Estos son los catalizadores.

Nueve cualidades que siempre se presentan en los catalizadores:

### 1. Intuitivos

Los catalizadores sienten cosas que otros no sienten. Pueden reconocer una debilidad en un adversario. Pueden percibir una oportunidad que otros no ven. Pueden hacer una jugada intuitiva que convierte una desventaja en ventaja. Cualquier cosa que sea lo que sientan, son capaces de usarla para empujar al equipo a la victoria.

### 2. Comunicativos

Dicen cosas que otros miembros del equipo no dicen. Generalmente saben cuándo un compañero necesita un estímulo y cuándo necesita un puntapié.

### 3. Apasionados

Los catalizadores sienten cosas que otros no sienten. Son apasionados en lo que hacen, y quieren transmitir esa pasión a sus compañeros de equipo.

### 4. Talentosos

Los catalizadores son capaces de hacer lo que otros no pueden hacer.

### 5. Creativos

Ellos piensan cosas que otros no piensan. Mientras la mayoría de los miembros del equipo pueden hacer cosas de memoria (o por rutina), los catalizadores piensan de modo diferente que sus compañeros. Constantemente están buscando maneras innovadoras de hacer las cosas.

### 6. Iniciativos

No solamente son creativos en su modo de pensar, son disciplinados en sus acciones. Se deleitan en hacer que las cosas sucedan. Por tanto actúan. En consecuencia, cuando se mueven, hacen mover al equipo.

### 7. Responsables

Los catalizadores no son asesores. No recomiendan un curso de acción: se responsabilizan de hacer que se cumpla.

### 8. Generosos

Los catalizadores dan cosas que otros no dan. Una de las verdaderas señales de que las personas toman responsabilidad es su disposición de dar de sí mismas para realizar algo.

### 9. Influyentes

Las personas que logran lo que proponen y aún más, son las que ganan los juegos. Usted no puede llevar al equipo a un nivel superior si primero no han llegado allá por sí mismo. *Sálgase de su zona cómoda.* Usted no sabrá de qué es capaz a menos que intente ir más allá de lo que ya ha logrado.

## 7. LA LEY DE LA BRÚJULA

*La visión da confianza y dirección a los miembros del equipo*

Una gran visión antecede a un gran logro. Todo equipo necesita una visión impulsora que le dé dirección.

*“Usted debe tener mucho cuidado si no sabe adónde está yendo, porque quizás no llegue allá.”*

Por otra parte, un equipo que adopta una visión se enfoca, se activa y se vuelve confiable. Sabe a dónde se le conduce y por qué está yendo hacia allá.

Las personas en el equipo deben saber por qué están luchando. De otra manera el equipo se mete en problemas.

Usted no puede actuar con confianza ni estar seguro de que usted y sus compañeros están yendo en la dirección correcta si no conoce la visión del equipo. Si usted no ha examinado la visión a la luz de sus fortalezas, convicciones y propósitos, ni siquiera puede estar seguro de que el equipo en el que usted está es el adecuado. ¡La visión debe ser convincente para todos los miembros del equipo!

La visión de un equipo debe estar alineada con una:



## 1. BRÚJULA MORAL (MIRAR POR ENCIMA)

Solo hay un norte verdadero. Si su brújula está señalando cualquier otra dirección, su equipo está yendo por el camino equivocado.

Una brújula moral da integridad a la visión. Ayuda a todas las personas del equipo a revisar sus motivaciones y a asegurarse de que están trabajando por las razones correctas.

## 2. BRÚJULA INTUITIVA (MIRAR HACIA DENTRO)

En tanto que la integridad alimenta la visión, la pasión produce fuego. Y el verdadero fuego de la pasión y la convicción solo viene de adentro.

## 3. BRÚJULA HISTÓRICA (MIRAR HACIA ATRÁS)

*“No retires la cerca antes de saber por qué está ahí”.*  
Uno nunca sabe: ¡podría haber un toro al otro lado! Una visión convincente debe cimentarse en el pasado, no declinarlo. Debe hacer uso positivo de todo lo que los equipos anteriores contribuyeron a la organización.

La gente no alcanzará el futuro a menos que hay tenido contacto con el pasado. Cuando usted incluye el historial del equipo, las personas que han estado por mucho tiempo en la organización sienten que se les valora.

## 4. BRÚJULA DIRECCIONAL (MIRAR HACIA ADELANTE)

*“Si alguien avanza confiadamente en la dirección de sus sueños, y se esfuerza para vivir como se ha imaginado, se encontrará con el éxito inesperado en horas usuales”*

*Brújula estratégica (mirar alrededor)*

*La visión sin estrategia es un poco más que soñar despierto. “No es suficiente mirar los escalones de arriba; debemos subir las escaleras”*

## 5. BRÚJULA VISIONARIA (MIRAR MÁS ALLÁ)

Una cosa es hacer que los miembros del equipo aparezcan y otra es hacer que crezcan.

*“Usted debe tener una visión de gran alcance para evitar frustrarse por los fracasos de poco alcance”*

Solamente las personas que pueden ver lo invisible logran hacer lo imposible.

Las palabras del rey Salomón: “Donde no hay visión, el

pueblo se extravía”

El mensaje de la visión tiene:

*Claridad:* da entendimiento a la visión (las respuestas que las personas deben conocer y lo que usted quiere que ellas hagan)

*Conexión:* une el pasado, el presente y el futuro

*Propósito:* da dirección a la visión

*Metas:* da objetivo a la visión

*Sinceridad:* da integridad a la visión y credibilidad a quien la proyecta

*Historias:* dan relaciones a la visión

*Desafío:* da fortaleza a la visión

*Pasión:* alimenta la visión

*Ejemplo:* da responsabilidad a la visión

*Estrategia:* da proceso a la visión

## 8. LA LEY DE LA MANZANA PODRIDA

*Las malas actitudes arruinan al equipo*

La actitud...

Es la “relacionista pública” de nuestro verdadero yo.

Sus raíces son internas pero sus frutos son externos.

Es nuestra mejor amiga o nuestra peor enemiga.

Es más sincera y congruente que nuestras palabras.

Es una mirada hacia el exterior basada en experiencias pasadas.

Es algo que acerca a las personas hacia nosotros o las repele.

No se satisface a menos que se exprese.

Es la bibliotecaria de nuestro pasado.

Es el vocero de nuestro presente.

Es el profeta de nuestro futuro.

*Las buenas actitudes entre los jugadores no garantizan el éxito de un equipo, pero las malas actitudes garantizan su fracaso.*

## LAS ACTITUDES TIENEN EL PODER DE LEVANTAR O DERRIBAR A UN EQUIPO

La ventaja del ganador no es una cuna noble, un gran coeficiente intelectual o un talento. Está en la actitud, no en la aptitud.

HABILIDADES	± ACTITUDES	= RESULTADO
GRAN TALENTO	± PÉSIMAS ACTITUDES	= EQUIPO MALO
GRAN TALENTO	± MALAS ACTITUDES	= EQUIPO REGULAR
GRAN TALENTO	± ACTITUDES REGULARES	= BUEN EQUIPO
GRAN TALENTO	± BUENAS ACTITUDES	= GRAN EQUIPO

### 1. Una actitud se contagia cuando se exhibe ante otros

Cuando un líder enfrenta con optimismo circunstancias desalentadoras, otros admiran esa cualidad y quieren emularlo. Las personas llegan a inspirarse por sus compañeros.

### 2. Las malas actitudes se contagian más rápido que las buenas

Solo hay una cosa más contagiosa que una buena actitud: una mala actitud. Por alguna razón muchas personas creen que es elegante ser negativo. Sospecho que creen que eso las hace ver más inteligentes o importantes. Pero la verdad es que una actitud negativa perjudica en vez de ayudar a la persona que la tiene. Y también perjudica a las personas que la rodean.

### 3. Las actitudes son subjetivas, por tanto, puede ser difícil identificar una mala

Alguien con una actitud mala tal vez no haga nada ilegal o inmoral. No obstante, su actitud podría estar perjudicando igualmente al equipo.

La gente siempre proyecta en el exterior la forma en que se sienten en el interior. La actitud dice realmente cómo es un individuo. Eso se traduce en cómo actúa.

Cinco malas actitudes comunes que arruinan un equipo:

#### *Una incapacidad de admitir que han obrado mal:*

Nadie es perfecto, pero alguien que piensa que lo es no es un compañero ideal.

*Falla en perdonar:* Guardar rencor nunca es adecuado

ni positivo. Además, cuando entre compañeros ocurre falta de perdón, esto seguramente dañará el equipo.

*Envidia:* Las personas con esta clase de actitud creen que todo individuo merece igual trato, a pesar del talento, rendimiento o influencia.

*La enfermedad del yo:* “Desarrollan una creencia muy firme en su propia importancia. Prácticamente sus acciones gritan: ‘Soy el número uno’”.

#### *Un espíritu crítico*

Un deseo de acaparar todo el crédito: el acaparador de crédito quiere continuamente ser el centro de atención para llevarse los aplausos, ya sea que los merezca o no. Las malas actitudes son consecuencia del egoísmo.

### 4. Si no se tiene cuidado de las malas actitudes, pueden arruinarlo todo

Las malas actitudes no se deben dejar sin atención. Usted puede estar seguro de que siempre causarán disensión, resentimiento, lucha y división en un equipo. Además, no desaparecerán por sí solas si no se les atiende. Simplemente se enconarán y arruinarán al equipo, así como a las oportunidades de alcanzar su potencial.

La actitud de una persona influye en todo lo que hacen. Determina el modo en que ve el mundo e interactúa con otros individuos. La actitud de una persona (positiva si es buena y negativa si es mala) influye en su rendimiento, a pesar del talento, los antecedentes o las circunstancias.

## 9. LA LEY DE LA CONFIABILIDAD

*Cuando de contar se trata, los compañeros de equipo deben poder contar con los demás*

Si hay una falla en el proceso se pierde la confiabilidad, el cliente se va insatisfecho, y el trabajo va a parar a manos de otro candidato.

Stanley C. Gault afirmó: “No trabajamos unos para otros; lo hacemos unos con otros”.

Esa es la esencia de la confiabilidad: la capacidad y deseo de que compañeros de equipo trabajen juntos hacia metas comunes.

Los miembros de equipos que sólo dependen entre sí en los momentos fáciles no desarrollan la confianza de contar con los demás.

La fórmula de la confiabilidad:

$$\begin{aligned} &\text{Carácter} + \text{Capacidad} + \text{Compromiso} + \\ &\text{Constancia} + \text{Cohesión} = \\ &\quad \mathbf{\text{Confiabilidad}} \end{aligned}$$

### 1. *Carácter*

“El carácter hace que sea posible confiar. La confianza hace posible el liderazgo. Esa es la ley del terreno sólido”

Si usted no puede confiar en una persona, no contará con ella. Robert A. Cook: “No hay sustituto para el carácter. Usted puede comprar cerebros, pero no puede comprar carácter”.

Siempre que quiera levantar un equipo usted tendrá que empezar por forjar carácter en los individuos que lo conforman.

## DOCE COMPROMISOS

1. Lograremos juntos lo que hacemos. Compartimos nuestros triunfos y no permitiremos que uno solo de nosotros falle.
2. Todos somos adultos totalmente maduros. Actuaremos en concordancia, y esperamos lo mismo de quienes nos rodean.
3. No nos tendremos secretos. Todos compartiremos la información que nos afecta a todos; rápida y francamente trabajaremos para separar lo real de lo imaginario.
4. No nos mentiremos a nosotros mismos ni unos a otros. Ninguno de nosotros tolerará que alguno de nosotros lo haga. Dependemos unos de otros en confianza.
5. Seremos hombres de palabra. Diremos lo que queremos decir y haremos lo que decimos. Confiamos también en la palabra de los demás.
6. Mantendremos la calma. No nos dejaremos llevar del pánico al enfrentar tiempos difíciles. Siempre preferiremos enrollar nuestras mangas en vez de retorcernos las manos.
7. Desarrollaremos nuestras habilidades y las tomaremos en serio. Haremos que nuestras normas sean más

elevadas que los de nuestros oponentes más aguerridos, y agradaremos a nuestros seguidores agradándonos personalmente.

8. Trataremos a nuestros vestidores como nuestro hogar y a nuestros compañeros como amigos. Pasamos demasiado tiempo juntos como para dejar que estas cosas vayan mal.
9. Seremos desinteresados y esperamos que todos los demás muestren esa misma cualidad. Cuidaremos unos de otros sin expectativas.
10. Estaremos atentos unos de otros. Realmente creemos que somos guardas de nuestros hermanos.
11. Somos estudiantes en UCS, y como tales lucharemos para graduarnos. Tomaremos en serio nuestro promedio de calificaciones de grado y esperamos que nuestros compañeros hagan lo mismo.
12. No podemos perder ni lo toleraremos en ninguna cosa que hagamos. Para nosotros perder es vergonzoso, embarazoso y humillante. No existe excusa alguna por perder un partido de fútbol en UCS.

### 2. *Capacidad*

El carácter es lo más importante, pero no es lo único. El individuo ha de estar en su mismo equipo, usted querría tanto capacidad como carácter.

### 3. *Compromiso*

Cuando los momentos son difíciles usted quiere saber que puede contar con sus compañeros. Los equipos triunfan o fracasan basados en el compromiso que sus miembros tienen unos con otros y con el equipo.

*No es suficiente ser el primer hombre en la cumbre del monte; todo el equipo debe lograrlo.*

Esa es la clase de compromiso que en realidad necesita el equipo. Cuando los compañeros no pueden lograrlo, usted los carga el resto del camino por el bien del equipo.

### 4. *Constancia*

### 5. *Cohesión*

Esa es la capacidad de mantenerse unidos a pesar de cuán difíciles puedan ser las circunstancias.

O nos esforzamos juntos o nos destruimos. Sin cohesión, las personas no forman realmente un equipo, porque no están esforzándose juntos. Son simplemente un grupo de individuos trabajando para la misma organización.

Usted no puede hacer nada que cuente a menos que sea confiable.

El halago más grandioso que usted pueda recibir es que se pueda contar con usted.

## 10. LA LEY DEL PRECIO

*El equipo no logra alcanzar su potencial cuando falla en pagar el precio*

### TODOS DEBEN PAGAR EL PRECIO

Si el precio por pagar no lo pagan todos, entonces todos tendrán que pagar el precio por perder.

### EL PRECIO SE DEBE PAGAR TODO EL TIEMPO

Algunos creen equivocadamente que si logran una meta particular ya no tienen que crecer.

Ray Kroc: “Usted está creciendo mientras esté verde. Tan pronto se madure comienza a podrirse”  
“No hay victorias a precio de ganga”. Si usted quiere alcanzar su potencial, no debe aflojar el ritmo.

### EL PRECIO AUMENTA SI EL EQUIPO QUIERE MEJORAR, CAMBIAR O MANTENERSE VICTORIOSO

Convertirse en campeón tiene un gran costo. Pero mantenerse en la cumbre cuesta aún más. Y mejorar hasta lo máximo es aún más costoso. Mientras más alto esté usted, más tiene que pagar para hacer mejoras por pequeñas que sean.

Para mejorar, cambiar o mantenerse ganando como grupo, el equipo debe pagar un precio, y por lo tanto también los individuos que lo componen.

### EL PRECIO NUNCA DECRECE

La mayoría de las personas que renuncian no lo hacen en la base de la montaña; se detienen a mitad de la cuesta. Nadie planta con el propósito de perder. Con frecuencia el problema es una creencia errónea de que llegará el momento en que se conseguirá triunfar de modo más

barato. Pero la vida casi nunca funciona de esa manera.

*Nadie puede obligar a un miembro de un equipo a tener deseos de triunfar.*

Para llegar a ser jugadores del equipo, a usted y a sus compañeros se les exigirá al menos:

### SACRIFICIO

No puede haber éxito sin sacrificio. James Allen observó: “*Quien sacrifica poco, logrará poco; quien sacrifica mucho logrará mucho*”.

El equipo solo llega a la cima por medio de sudor, sangre y sacrificio de sus miembros.

### TIEMPO DE COMPROMISO

El equipo de trabajo no llega sin esfuerzo.

### DESARROLLO PERSONAL

El único modo en que su equipo alcanza su potencial es si usted alcanza el suyo propio. Eso significa que la capacidad de hoy día no es suficiente. Max DePree, dijo: “*No podemos convertirnos en lo que debemos ser si permanecemos como estamos*”.

John Wooden dijo: “Lo que cuenta es lo que usted aprende después de saberlo todo”.

### DESINTERÉS

H. Jackson Brown: “Cuando usted da lo mejor al mundo, el mundo devuelve el favor”. Y si usted le da lo mejor al equipo, este le devolverá más de lo que usted le da; además, juntos logrará más de lo que usted puede lograr por su cuenta.

Rara vez usted obtiene más de lo que ha pagado. Lo único a que usted no tiene derecho es a esperar que el equipo sacrifique sus metas colectivas por las suyas.

## 11. LA LEY DEL MARCADOR

*El equipo puede hacer ajustes cuando sabe dónde está parado*

Si un equipo ha de lograr sus metas, debe saber dónde está parado.

Ningún equipo puede ganar si pasa por alto la realidad de su situación.

### 1. El marcador es esencial para comprender

El marcador da una visión instantánea del juego en todo momento.

### 2. El marcador es esencial para evaluar

El crecimiento personal es una de las claves del éxito.

*CRECIMIENTO = CAMBIO*

Lou Holtz: “No estamos donde queremos estar; tampoco estamos donde debemos estar; pero gracias a Dios que no estamos donde solíamos estar”

Si usted quiere ser mejor tendrá que cambiar en la dirección adecuada. La única manera de hacerlo es evaluándose a sí mismo y evaluando a sus compañeros de equipo.

### El marcador es esencial para tomar decisiones

Una vez que usted ha evaluado su situación, está listo para tomar decisiones.

### El marcador es esencial para hacer ajustes

Mientras más elevado sea el nivel en que usted y su equipo están compitiendo, menores serán los ajustes indispensables para lograr los mejores resultados. No obstante, el secreto de ganar está en hacer ajustes claves, y el marcador le ayudará a ver dónde se deben hacer.

### El marcador es esencial para ganar

A fin de cuentas, nadie puede ganar sin un marcador. ¿Cómo podría usted saber cuándo se está acabando el tiempo si no mira el marcador? ¿Cómo saber si debe ganar tiempo o perderlo sin un marcador como instrumento de medición? Si su deseo es manejar sin ninguna prisa, acompañado de algunos amigos, entonces no se debe preocupar por nada. Pero si su intención es ganar las quinientas millas de Indianápolis, ¡entonces usted y su equipo *deberán* saber cómo les está yendo!

## 12. LA LEY DEL BANCO

*Las grandes equipos tienen mucha fuerza colectiva*

Cualquier equipo que desee sobresalir debe tener tanto buenos sustitutos como buenos iniciadores. Eso es cierto en cualquier campo, no solo en deportes. Quizás usted pueda hacer algunas cosas maravillosas con solo un puñado de personas sobresalientes, pero si quiere que su equipo triunfe en un largo trayecto, debe formar su banco. Un gran equipo sin banco finalmente fracasa.

## CÓMO DEFINIR EL BANCO

*Iniciadores* son los individuos de primera línea que directamente añaden valor a la organización o que influyen en su curso de forma directa.

*El banco* está constituido por las personas que indirectamente añaden valor a la organización o que apoyan a los iniciadores con lo que hacen.

## EL BANCO ES INDISPENSABLE

Todo ser humano tiene valor, y todo jugador añade valor al equipo en alguna manera. Esas solas verdades deberían ser suficientes para hacer que los miembros del equipo cuiden a los jugadores del banco. Sin embargo, también existen razones más específicas para honrar y desarrollar a los jugadores que tal vez no sean considerados “iniciadores”. He aquí algunas:

### 1. Los jugadores que hoy están en el banco podrían ser las estrellas del futuro

Raras son las personas que comienzan sus carreras como estrellas; y quienes lo hacen a veces descubren que su éxito es como el de algunos niños artistas: Después de un breve resplandor en el escenario no son capaces de volver a capturar la atención que una vez tuvieron.

Las personas con mayor éxito pasan por un aprendizaje o período de maduración. Los buenos líderes siempre deberían mantener los ojos abiertos en busca de talentos emergentes.

### 2. El éxito de un jugador de apoyo puede multiplicar el de un iniciador

Cuando cada miembro del equipo cumple el papel que mejor les corresponde con sus dones, talentos y experiencia, y se destaca en ese papel, entonces el equipo realmente va viento en popa. Es el logro de todo el equipo lo que hace florecer a los iniciadores, y es el logro de los iniciadores lo que hace florecer al equipo.

En realidad el equipo como un todo es mayor que la suma de sus partes. O podemos decirlo en el modo que lo expresó John Wooden: “El ingrediente principal del estrellato es el resto del equipo”

### 3. Hay más jugadores de banco que iniciadores

Si usted observa la lista de nombres en cualquier equipo triunfador verá que a los iniciadores siempre los superan



los demás jugadores en el equipo.

Nadie puede descartar a la mayoría del equipo y esperar tener éxito.

*4. Un jugador de banco colocado correctamente en su lugar será en ocasiones más valioso que un iniciador*

*5. Un banco firme da al líder más opciones*

Cuando un equipo tiene un banco débil, entonces el líder tiene muy pocas opciones, y con frecuencia no son muy buenas. Pero cuando un equipo tiene un gran banco, las opciones son casi ilimitadas.

*6. Generalmente se apela al banco en momento críticos para el equipo*

¿Qué se debe hacer cuando un ejército está en problemas? Llamar a los reservistas. Así ocurre en todo aspecto de la vida. Usted no necesita el banco cuando las cosas están saliendo bien, sino cuando salen mal. Si el iniciador se lesiona y el partido está en peligro, interviene un sustituto. La eficacia de esa persona determina a menudo el éxito del equipo.

Si su equipo está pasando un período difícil, entonces usted sabe la importancia de tener un buen banco. Pero si está experimentando un tiempo sin obstáculos, entonces es el momento de desarrollar sus jugadores de reserva. Forme hoy el banco para la crisis que enfrentará mañana.

## LAS ACCIONES DE HOY EDIFICAN EL EQUIPO DE MAÑANA

Mientras usted piensa en los iniciadores y jugadores del banco en su equipo, reconozca que el futuro de su equipo se puede predecir por tres situaciones:

Reclutamiento: ¿Quién se está uniendo al equipo?

Adlai E. Stevenson dijo: “Solo existen tres reglas para una sólida administración: seleccionar hombres buenos, decirles que no descuiden los detalles, y apoyarlos al máximo; y seleccionar hombres buenos es la más importante”. Usted no puede formar un equipo ganador sin buenos jugadores.

*1. Capacitación: ¿Está usted desarrollando el equipo?*

*Usted no puede resolver los problemas de mañana con soluciones de hoy. Si quiere que el equipo triunfe cuando enfrente nuevos retos, debe prepararlo. Asegurarse que todos en el equipo estén creciendo y mejorando.*

*2. Perdedores: ¿Quién está dejando el equipo?*

El único lugar que no pierde personal es el cementerio. Es inevitable perder miembros del equipo. Pero la buena noticia es que usted puede escoger a quién perder. Si conserva personas no productivas, las productivas se frustran y se van. Si usted saca los individuos que no añaden valor, entonces todo el equipo mejora. Es como podar árboles: si no corta las ramas secas, finalmente se seca todo el árbol. Pero si quita las ramas secas, el árbol se vuelve más saludable, las ramas sanas producen más, y nacen en él nuevas ramas productivas. Algunos miembros del equipo se van cuando se les pide comprometerse. Pero eso es bueno. El compromiso obliga a salir a los no comprometidos, mientras hace aún más firmes a los que ya se han comprometido.

## 13. LA LEY DE LA IDENTIDAD

*Los valores compartidos definen al equipo*

Los valores organizacionales influyen y guían el comportamiento del equipo del mismo modo en que los valores personales influyen y guían el comportamiento de un individuo.

Los valores compartidos pueden ser como:

### UN PEGAMENTO

Cuando llegan tiempos difíciles (lo que ocurre en todos los equipos) los valores son los que mantienen unidas a las personas.

Lo mismo se aplica a cualquier otra clase de equipo.

*Si los jugadores no saben cuáles son sus valores, y no los viven, son muy pocas sus posibilidades de trabajar como una unidad y de alcanzar su potencial*

### UN FUNDAMENTO

Todo equipo necesita estabilidad para actuar bien y para crecer.

### UNA REGLA

Los valores también ayudan a establecer la norma para el desempeño de un equipo. Esos valores se expresan a menudo en el mundo corporativo como una declaración de misión.

Ken Blanchard dice: “Muchas empresas afirman tener un grupo de valores centrales, pero lo que tienen es una lista de creencias comerciales genéricas con las que todo el mundo podría concordar, tales como tener

integridad, lograr beneficios y corresponder a los clientes. Talves valores significan algo solamente cuando se definen posteriormente en términos de cómo se comportan en realidad las personas y cuando se clasifican para revelar prioridades”

## UNA BRÚJULA

“Una vez que usted renuncia a su moral, el resto es pan comido”. Para una persona sin valores todo es válido. Cuando los individuos adoptan valores firmes, obtienen una brújula moral que les ayuda a tomar decisiones. Cuando el equipo identifica y adopta una serie de valores, entonces en un mes, un año, o una década, no importa cuánto cambien las circunstancias o qué clases de desafíos enfrenten, las personas que lo integran sabrán aún que están yendo en la dirección correcta y tomando decisiones acertadas.

## UN IMÁN

Los valores de un equipo atraen a él personas con iguales valores. La ley del magnetismo afirma: “Usted es según a quién atrae”.

## UNA IDENTIDAD

Los valores definen al equipo y le dan una identidad única; tanto para sus miembros, sus socios potenciales, sus clientes, como para el público. Sus creencias identifican quién es usted.

*Un equipo no puede compartir valores si dichos valores no se han compartido con el equipo.*

## LOS VALORES AÑADEN VALOR A SU EQUIPO

- *Expresé los valores*
- *Compare valores con prácticas.* Los valores que identifica corresponden a los que se están viviendo. El equipo sufrirá si los valores no están alineados.
- *Enseñe los valores.* Hágalo de manera clara, creativa y continua.
- *Practique los valores.* Los valores no tienen valor alguno si no se ponen en práctica.
- *Institucionalice los valores.*
- *Alabe públicamente los valores.* Se hace lo que produce recompensa.

Si sus valores son iguales a los del equipo, usted se vuelve más valioso para el equipo.

# 14. LA LEY DE LA COMUNICACIÓN

### *La interacción aviva la acción*

La política de comunicación de Bethune es: “Lo diremos, a menos que decirlo sea peligroso o ilegal”

Se necesita comunicación para crear cambios positivos en una organización. *La interacción aviva la acción: Ese es el poder de la ley de la comunicación.*

Los equipos eficaces tienen compañeros que están constantemente hablando unos con otros. La comunicación incrementa el compromiso y la conexión, lo que a su vez genera acción. De modo irónico, si usted quiere que su equipo se *desempeñe* en el nivel más alto, las personas que lo integran deben saber hablar y escuchar mutuamente.

Si alguna vez usted ha estado en un equipo donde sus compañeros no permiten a los demás saber lo que está pasando, entonces sabe cuán frustrante puede ser la mala comunicación. El equipo se estanca porque nadie sabe cuál es el programa verdadero. Tareas importantes quedan inconclusas porque cada uno de dos miembros del equipo cree que el otro es el encargado de hacerlas, o porque las personas duplican el trabajo de los demás. Departamentos dentro de la organización pelean porque cada uno cree que el otro lo está sabotando. El éxito de su equipo y la capacidad de sus miembros de trabajar juntos depende en gran manera de una buena comunicación. Todo equipo debe aprender a desarrollar buena comunicación en cuatro áreas:

### *1. Desde el líder hacia los compañeros del equipo*

John W. Gardner observó: “Si he de nombrar un solo instrumento multiuso de liderazgo, ese es la comunicación”.

Si usted no puede comunicarse, no dirigirá con eficacia a otros. *Si usted dirige su equipo, obsérquese tres normas para vivirlas mientras se comunica con su gente.*

- *Sea coherente.* Nada frustra más a los miembros del equipo que los líderes no logren organizar sus mentes.
- *Sea claro.* No intente deslumbrar a nadie con su inteligencia; impresiónelos con su simple franqueza.
- *Sean cortés.* Todos merecen que se les muestre respeto. Usted establece un tono para toda la organización si es amable con su personal.

*Los equipos siempre reflejan a sus líderes. Los buenos líderes escuchan, invitan y luego animan a participar.*

## DESDE LOS COMPAÑEROS DE EQUIPO HACIA EL LÍDER

Los buenos líderes de equipo no quieren hombres o mujeres que digan sí a todo.

Lo único que no quiero escuchar de un compañero de trabajo es: “Te pude haber dicho que eso no resultaría”. Si usted lo sabe de antemano, es el momento de manifestarlo.

## ENTRE COMPAÑEROS DE EQUIPO

Charlie Brower comentó: “Pocos individuos triunfan a menos que muchos otros quieran que triunfen”. Para que un equipo experimente el éxito, todos sus miembros deben comunicarse por el bien común.

*Apoyar: “No preguntes qué pueden hacer tus compañeros de equipo por ti. Pregunta qué puedes hacer por ellos”*

- *Ser actuales:* Los compañeros de equipo que repiten antiguos problemas y continuamente abren viejas heridas, no trabajan unidos.
- *Ser vulnerables:* “Si hemos de utilizar significativamente la palabra comunidad, debemos restringirla a un grupo de individuos que han aprendido a comunicarse sinceramente unos con otros, y cuyas relaciones se profundizan más que sus máscaras de compostura”.

Martin Luther King, hijo: “Debemos aprender a vivir juntos como hermanos o pereceremos juntos como necios”

## 2. ENTRE EL EQUIPO Y EL PÚBLICO

Cuando a los miembros del equipo los abordan personas de fuera del grupo, deben recordar tres “erres”: Ser receptivos, responsables y realistas. La cualidad más improtante que un equipo puede mostrar cuando se trata de comunicarse con personas que no pertenecen a él es la unidad.

Trabajar unidos significa ganar unidos.  
La comunicación incrementa la conexión.  
Cuando los líderes no escuchan:

- Dejan de obtener sabiduría
- Dejan de “oír” lo que no se les dice
- Los miembros del equipo dejan de comunicarse
- Su indiferencia se empieza a extender a otras áreas.

## 15. LA LEY DE LA VENTAJA

*La diferencia entre dos equipos igualmente talentosos es el liderazgo*

Todo el mundo anda en busca de la fórmula mágica que lo llevará al éxito. Mientras más competitivo es el mercado, más implacable es la búsqueda.

Todo surge y todo cae en el liderazgo. Si un equipo tiene un gran liderazgo, entonces puede obtener todo lo que necesita para subir al más alto nivel.

Observe cualquier equipo que haya tenido gran éxito, y descubrirá que tiene un liderazgo firme.

Todo mejora con un buen liderazgo. Los líderes son impulsores. Llevan el pensamiento de sus compañeros de equipo más allá de las antiguas fronteras de la creatividad. Elevan el rendimiento de otros, haciéndolos mejores de lo que eran ante. Mejoran la confianza en ellos mismos y entre ellos. Y levantan las expectativas de todos en el equipo. Mientras los administradores pueden a menudo mantener un equipo en su nivel corriente, los líderes pueden impulsarlo a un nivel más alto del que nunca ha alcanzado. La clave para eso es trabajar con las personas y hacer surgir lo mejor de ellas.

- *Los líderes cambian posesión por trabajo a aquellos que lo realizan.* Los buenos líderes no restringen a sus equipos; los liberan.
- *Los líderes crean un ambiente donde cada miembro quiere ser responsable.* Personas diferentes requieren distintas clases de motivación para dar lo mejor de sí. Una necesita ánimo. A otra se le debe empujar. También recuerdan que son responsables de su gente, pero no toman el lugar de ellos.
- *Los líderes preparan el desarrollo de capacidades personales.*
- *Los líderes aprenden rápidamente y también animan a otros a aprender rápido.*

Los buenos líderes:

1. No limitan una organización como lo hacen otros.
2. Tienen mayor influencia que otros.
3. Valoran el proceso de desarrollo del personal más de lo que hacen otros.

4. Preparan al equipo para el viaje mejor de lo que lo hacen otros.
5. Se comunican más eficazmente de lo que hacen otros.
6. Crean ímpetu e incitan al equipo a subir a niveles superiores en mejor forma de lo que hacen otros.
7. Se colocan en un fundamento de confianza que es más sólido que el de otros.
8. Cuentan con mayor respeto del que reciben otros.
9. Trabajan en asuntos del liderazgo antes que otros.
10. Atraen más líderes que otros.
11. Se conectan con las personas mejor de lo que hacen otros.
12. Se rodean de personas claves más fuerte de lo que hacen otros.
13. Reproducen más líderes de lo que hacen otros.
14. Fortalecen a los miembros del equipo más de lo que hacen otros.
15. Gana con equipos más que otros.
16. Se venden a sí mismos y venden su visión a un mayor grado que otros.
17. Establecen prioridades de modo más eficaz que otros.
18. Entienden el tiempo y lo usan más eficazmente que otros.
19. Renuncian a sus agendas personales más que otros.
20. Hacen crecer a más líderes y organizaciones que otros.
21. Dejan un legado que perdura más que los de otros.

## CAMBIEMOS LOS MITOS SOBRE LAS MESAS

El verdadero liderazgo del equipo generalmente es compartido.

A la primera la llamo el *mito de la cabecera de la mesa*. Esta es la idea de que en un equipo particular, una persona siempre está a cargo en cada situación.

Es la idea de que este individuo particular ocupa de modo permanente la “cabecera de la mesa” en la organización y que todos los demás siempre tienen un papel subordinado a él.

Es falsa la idea de que una persona siempre está llevando a cabo toda la dirección. La misma persona no siempre debe dirigir el equipo en toda situación. El desafío del momento a menudo determina al líder para ese reto, porque cada persona en el equipo tiene fortalezas que entran en juego.

La otra falsa idea acerca del liderazgo se va al otro extremo. La llamo *el mito de la mesa redonda*. Esta es la creencia de que todos en el equipo son iguales, que todas las opiniones valen lo mismo y que un equipo puede funcionar sin liderazgo. Eso tampoco es cierto. Un equipo que trata de funcionar como una democracia no logra hacer nada.

Todo el mundo es importante, pero no todo el mundo es igual. La persona con mayor experiencia, capacidad y productividad en un campo dado es más importante para el equipo en ese campo.

Cuando se trata de liderar el equipo, alguien debe dar un paso adelante.

En esencia el liderazgo es como una ventaja continua para el equipo. Los líderes ven más lejos que sus compañeros de equipo. Ven las cosas más rápidamente que ellos. Saben lo que va a suceder y pueden anticiparlo. En consecuencia, hacen que el equipo se mueva con antelación en la dirección adecuada, y por lo tanto que se encuentre en posición de ganar.

Si usted quiere triunfar y mantenerse en victoria por mucho tiempo, entrene jugadores del equipo para que se conviertan en mejores líderes. Mientras más fuerte sea el liderazgo del equipo, más grande es su potencial de triunfo.

## 16. LA LEY DE LA MORAL ALTA

*Nada duele cuando se está ganando*

“Cada vez que usted gana nace de nuevo; cuando pierde muere un poco”. Es irónico, pero si usted juega lastimado puede poner al equipo en posición de ganar. Y si gana, nada duele.

### 1. La moral alta es el gran exagerador

Cuando el equipo como un todo es positivo, y todos los jugadores se sienten bien consigo mismos, *todo* parece bien. La preparación parece ser más suave. Toda división parece desaparecer.

### 2. La moral alta es el gran elevador

El equipo se enfoca en su potencial, no en sus problemas. Sus miembros se vuelven más comprometidos. Y todo el mundo encuentra más fácil ser desinteresado. Cuando se está perdiendo todo duele.

### 3. La moral alta es el gran energizador

Ninguna montaña parece alta. Ningún proyecto parece demasiado difícil. Ninguna carrera parece muy larga. Su entusiasmo se levanta junto con su energía, y el equipo empieza a desarrollar un ímpetu que es casi imparable.

### 4. La moral alta es la gran eliminatória

No importa cuán grandes sean los problemas, estos sencillamente parecen desaparecer.

### 5. La moral alta es el gran emancipador

Una de las otras cosas que la moral alta hace por el equipo es liberarlo.

## LAS CUATRO ETAPAS DE LA MORAL

La moral alta es grandiosa para el equipo. ¿De qué manera se logra? Déjeme decírselo. Si usted es un jugador, entonces debe: 1) tener buena actitud, 2) siempre dar lo mejor de sí, y 3) apoyar a la gente en el equipo, tanto a jugadores como a líderes. Si usted tiene poca influencia, entonces ejérezala modelando excelencia.

## ETAPA 1: MORAL ESCASA, EL LÍDER DEBE HACER TODO

No hay nada más desagradable que estar en un equipo cuando nadie quiere estar en él. Si usted se encuentra en tal clase de situación, entonces haga lo siguiente:

- *Investigue la situación.* Poner atención a lo que el equipo está haciendo mal.
- *Inspire confianza.* Muestre a las personas que usted cree en usted mismo y en ellas.
- *Produzca energía.* El deseo de cambiar sin la energía para hacerlo frustra a las personas.
- *Transmita esperanza.* Napoleón Bonaparte dijo: “Los líderes son distribuidores de esperanza”

## ETAPA 2: MORAL BAJA, EL LÍDER DEBE HACER COSAS PRODUCTIVAS

Cualquier movimiento es al principio una gran victoria. Pero para crear moral positiva usted debe adquirir alguna velocidad. Debe ser productivo. ¡Después de todo usted no puede dirigir un auto estacionado! Para lograr que el equipo se mueva:

- *Modele una conducta que tenga gran rendimiento.* Los individuos hacen lo que ven hacer. La mejor manera

de que aprendan lo que usted espera de ellos es que usted mismo lo haga.

- *Desarrolle relaciones con personas de potencial.* Usted necesita jugadores que produzcan. Los líderes llegan al corazón antes de pedir una mano. Por eso usted debe comenzar por forjar relaciones.
- *Consiga pequeñas victorias y hable de ellas con sus compañeros de equipo.*
- *Comunique la visión.*

## 3. ETAPA MORAL MODERADA, EL LÍDER DEBE HACER COSAS DIFÍCILES

Pero lo que importa es a dónde va. Para cambiar desde simplemente *mover el equipo a moverlo en la dirección correcta*, usted debe comenzar a hacer las cosas difíciles que ayudan al equipo a mejorar y a desarrollar alta moral. Eso incluye:

- *Crear cambios que hagan mejor al equipo.*
- *Recibir la adopción de los miembros del equipo.* El equipo debe adoptarlo a usted como líder, abrazar los valores y la misión del grupo, y alinearse con sus expectativas. Si usted logra hacerlo podrá llevar el equipo a donde debe ir.
- *Comunicar el compromiso.* Si usted ha demostrado constantemente gran competencia, buen carácter y firme compromiso, ya ha colocado la base para que su gente adopte.
- *Desarrollar y capacitar a los miembros para el triunfo.*

## ETAPA 4: MORAL ALTA, EL LÍDER DEBE HACER POCAS COSAS

- *Mantenga al equipo enfocado y en curso.* Mientras más lejos intente ir, más grande es el impacto de un error en la dirección.
- *Comunique los triunfos.*
- *Elimine lo que dañe la moral.* Los líderes ven antes que otros, de modo que necesitan proteger al equipo de las cosas que lo pueden perjudicar.
- *Deje que otros líderes dirijan.*



## 17. LA LEY DE LOS DIVIDENDOS

*Invierta tiempo extra en los componentes del equipo*

Generalmente el tiempo, el dinero y el esfuerzo que se invierten en desarrollar a los miembros de un equipo no lo cambian de la noche a la mañana, pero siempre dan dividendos.

### CÓMO INVERTIR EN SU EQUIPO

#### 1. Tomar la decisión de forjar un equipo

Decidir que las personas en el equipo son dignas de desarrollo es el primer paso en la formación de un mejor equipo. Eso exige compromiso.

#### 2. Preparar el mejor grupo posible

Mientras mejor sea la gente en el equipo, mejor es el potencial.

#### 3. Pagar el precio para desarrollar el equipo

Esto asegura el crecimiento del equipo. Desarrollar su equipo le costará. Usted deberá dedicar tiempo que podría usar para productividad personal. Tendrá que gastar dinero que podría usar para beneficio personal. Y a veces deberá hacer a un lado su agenda personal. Sin embargo, el beneficio para los individuos, y para el equipo, vale la pena. Todo lo que usted da es una inversión.

#### 4. Hacer cosas juntos como equipo

Esto da sensación de comunidad al equipo. “Aún cuando usted haya jugado el partido de su vida, es la sensación de trabajar en equipo lo que recordará. Usted olvidará las jugadas, los lanzamientos y el marcador, pero nunca olvidará a sus compañeros de equipo”

La única manera de desarrollar comunidad y cohesión entre sus compañeros de equipo es reuniéndose con ellos, no solamente en un ambiente profesional sino también personal.

#### 5. Fortalecer a los miembros del equipo con responsabilidad y autoridad

Cualquier equipo que quiere que las personas suban a un nivel superior de rendimiento, y niveles superiores de liderazgo, debe darle a sus miembros tanto autoridad como responsabilidad. Si usted es un líder de su equipo, no proteja su posición ni acapare su poder. Entréguelo. Ese es el único modo de fortalecer a su equipo.

#### 6. Dar crédito al equipo por el éxito

*Y si usted es el líder, échese la responsabilidad pero no el crédito. Hágalo y su equipo siempre peleará por usted.*

#### 7. Velar porque la inversión en el equipo valga la pena

Lo más importante que usted quiere ver es progreso.

#### 8. Dejar de invertir en jugadores que no crecen

Una de las experiencias más difíciles para cualquier equipo es dejar a un compañero detrás. Sin embargo, por el bien de sus compañeros de equipo, eso es lo que usted debe hacer si alguien en su equipo se niega a crecer o a cambiar. Deja de pasar su tiempo intentando invertir en alguien que no quiere o no puede hacer que el equipo mejore.

#### 9. Crear nuevas oportunidades para el equipo

No existe inversión más grandiosa que usted pueda hacer en un equipo que darle nuevas oportunidades.

#### 10. Dar al equipo la mejor oportunidad posible para triunfar

James E. Hunton dice: “Juntarse en un comienzo. Mantenerse juntos es progreso. Trabajar juntos es un éxito”

Rex Murphy dijo: “Donde hay una voluntad hay un camino; donde hay un equipo hay más de un camino”

### ¿ESTÁ RINDIENDO BENEFICIOS LA INVERSIÓN QUE EL EQUIPO HA HECHO EN USTED?



ELABORADO POR



[CARLOSAGUIRRE@INCAFE.EDU](mailto:CARLOSAGUIRRE@INCAFE.EDU)

RESUMEN ELABORADO DEL LIBRO LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL POR W. CHAN KIM Y RENÉE MAUBORGNE.  
COPYRIGHT © 2005. EDITORIAL NORMA S.A. BOGOTÁ, COLOMBIA.

« IR AL INDICE