



Libro Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo

Adóptelas para darle poder a su equipo

John C. Maxwell
Thomas Nelson, 2001
También disponible en: Inglés

Reseña

Continuando con la exitosa fórmula de su publicación anterior, el autor John C. Maxwell (*Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*) ha definido 17 “leyes” para los gerentes que deseen formar equipos exitosos. El número puede ser arbitrario, pero Maxwell logra usar las leyes como disparador para incluir inspiradores relatos de los Navy Seals, alpinistas, George Washington, entrenadores de las ligas mayores y otros, y armar entretenidos capítulos que cualquier aspirante a líder puede usar. El libro ofrece la mezcla adecuada de hechos, inspiración y consejos de liderazgo para convertirlo en un éxito de ventas. Mejor aún, los instructores y líderes que usen estos consejos deberían poder formar mejores equipos. *BooksInShort* le recomienda este libro a instructores, tutores y líderes de equipos.

Ideas fundamentales

- Los equipos son grupos de individuos, de modo que el desafío del líder es encontrar la combinación correcta de factores motivadores que lleven al equipo al éxito.
- Los líderes pueden apoyarse en 17 “leyes” confiables para formar y motivar equipos.
- Todos formamos parte de algún equipo, en una familia, en el trabajo, en un entorno social, religioso o nacional.
- Una persona puede participar en un juego, pero es el equipo el que gana las competencias grandes.
- Cuando la persona correcta ocupa la posición correcta dentro del equipo, se generan los resultados correctos.
- A medida que una actividad adquiere mayor envergadura, aumenta la necesidad de trabajar en equipo.
- Una visión compartida puede impulsar a un equipo o a una empresa y encaminarla en una única dirección.
- Las actitudes negativas se propagan más rápido que las positivas. Corríjalas a tiempo.
- Cuando una empresa no invierte recursos en desarrollar nuevas ideas o adquirir nuevos talentos, paga un precio.
- Cuando dos equipos son iguales, los niveles diferentes de logros normalmente pueden atribuirse a la calidad del liderazgo.

Resumen

El proceso de formar un equipo

El trabajo en equipo es esencial para la sociedad. En las familias, en fábricas, oficinas, entornos sociales y en el deporte, las personas se organizan en equipos. ¿Qué es lo que hace que un equipo sea exitoso? No existe una respuesta sencilla, ya que formar un equipo es un proceso permanente. El desafío del líder es encontrar la combinación correcta de factores o “leyes” para que un equipo funcione sistemáticamente bien. Cuanto más siga cada miembro del equipo estas “leyes” fiables, mayor será el beneficio. Estas leyes se basan en la perspectiva del líder ya que es el líder quien ensambla al equipo.

1. “La ley de la importancia”

Las personas tienden a admirar a los sujetos audaces, innovadores, exitosos. Pero aunque muchos espectadores se identifican con los grandes individuos, la realidad es que las personas que trabajan solas muy rara vez logran grandes cosas. Si observamos más allá del gran éxito de cualquier individuo, desde Daniel Boone hasta Albert Einstein, veremos que cada uno contaba con el respaldo de un equipo. La mayoría de los que triunfan han reconocido libremente su deuda con los logros y

descubrimientos de sus predecesores.

2. “La ley del cuadro general”

Al pasar a formar parte de un equipo, las personas advierten que son cuestiones más grandes que su individualidad las que entran en juego. El individuo debe subordinar sus ambiciones personales en pos de la meta general. Alguien que reconoce la meta general también reconoce que el equipo es el medio para alcanzar ese objetivo. Un ex entrenador de fútbol de Notre Dame dijo que prefería no imprimir los nombres de los jugadores en sus camisetas. En su lugar, proponía imprimir solamente las iniciales de sus posiciones para así subordinar sus egos al beneficio del grupo. La meta debe ser más importante que el individuo. Para lograr que las personas reconozcan el objetivo del equipo, hay que decirles lo que deben lograr. El líder debe seleccionar a los jugadores correctos, informarle al equipo qué tan lejos se encuentra de la meta y dotarlos de las herramientas necesarias.

3. “La ley del nicho”

Cada persona tiene determinadas fortalezas. Para producir el resultado que usted desea como líder, ponga a la persona correcta en la posición de equipo correcta. Asignar correctamente a las personas en los puestos adecuados es vital para el éxito de un equipo, y crucial para los individuos involucrados.

4. “La ley del Monte Everest”

Tenzing Norgay, guía Sherpa y experimentado alpinista, entendía el Monte Everest. Fue contratado en 1953 por una expedición británica que necesitaba transportar cerca de dos toneladas de equipos y comida a un gran número de campos de base. Cuando el equipo de alpinistas se aproximaba a la cima, dos de sus integrantes trataron de alcanzarla y fallaron. Regresaron al campamento y le contaron a Norgay y a un integrante del equipo, Edmund Hillary, sobre los obstáculos que habían encontrado. Con esta información, el 29 de mayo de 1953, Hillary y Norgay se convirtieron en los primeros alpinistas en llegar hasta la cima del Monte Everest. La lección de ley: a medida que una actividad adquiere mayor envergadura, aumenta la necesidad de trabajar en equipo. Diseñe su equipo específicamente para la tarea que debe cumplir. El tamaño del equipo depende de la magnitud del desafío, pero para encarar un desafío es preciso contar con un equipo creativo y flexible.

5. “La ley de la cadena”

Todo equipo depende del integrante más débil. Eso sucedió cuando el buque petrolero Valdez de Exxon quedó encallado en la costa de Alaska el 24 de marzo de 1989. El posterior derrame de petróleo se convirtió en el desastre ambiental más costoso en la historia de los Estados Unidos y le costó a Exxon su buena reputación y alrededor de USD 3.600 millones. Las autoridades atribuyeron la causa del desastre al mal desempeño del capitán del buque. La lección: algunas personas no saben jugar en equipo. Los instructores o líderes pueden ayudar a los integrantes que son “eslabones deficientes” o pueden reemplazarlos por otros jugadores más apropiados. Como líder de equipo, usted debería arreglar los eslabones deficientes para proteger la sinergia de su equipo.

6. “La ley del catalizador”

Una vez conformado, el equipo tiende naturalmente a disminuir el ritmo. Puede perder el enfoque, la visión o quedarse sin personas clave. Cuando esto ocurre, el equipo necesita a alguien que pueda devolverle la energía, como lo hizo el jugador súper estrella de básquetbol Michael Jordan con los Chicago Bulls y los Washington Wizards. Los equipos necesitan personas con energía porque tienen mayores probabilidades de lograr resultados, pero no es fácil. Estas bujías pueden decir lo que otros no desean escuchar.

7. “La ley de la brújula”

IBM era una de las empresas líderes mundiales, pero hacia fines de los años ochenta se volvió cada vez más indiferente a los nuevos cambios tecnológicos. Para 1991, la empresa perdía USD 8.000 millones por año. En 1993, un nuevo director ejecutivo comenzó a formar un nuevo equipo. La empresa adoptó una única temática de marketing: centrarse en el negocio electrónico (*e-business*). Decidió usar el soporte físico existente para cumplir con este nuevo propósito. La idea impulsó a la empresa y la ayudó a alinearse en una misma dirección.

“Por mucho que admiremos los logros individuales, la verdad es que ningún individuo ha tenido logros valiosos actuando en soledad.”

Crear y evaluar una visión es difícil, pero esto puede lograrse examinando las metas morales colectivas del equipo y las visiones de cada integrante. Para fomentar mejores integrantes de equipo, los líderes deben explicar la visión de modo que todos puedan participar en su realización.

8. “La ley de la manzana podrida”

Para prosperar, los equipos necesitan que muchos factores estén en su lugar. Por ejemplo, tener una buena actitud es un componente esencial. Las actitudes individuales de los integrantes marcan la diferencia entre los grandes equipos y los débiles. Las actitudes positivas son inspiradoras, en especial ante la adversidad. Un experimento realizado en San Francisco ilustra la importancia que tiene la actitud. A tres maestros de escuela se les dijo que, puesto que eran los mejores del distrito, se les asignaría una clase especial de estudiantes con un coeficiente intelectual alto para ver cuánto podían aprender los niños. Para fin de año, sus estudiantes habían aprendido entre un 20% y un 30% más que otros estudiantes. El director les dijo a los maestros que el experimento era un engaño. En realidad, los habían escogido al azar. De la misma forma, los estudiantes de la clase especial tenían un rendimiento promedio; la actitud positiva y las grandes expectativas fueron las responsables de los resultados reales. Desafortunadamente, las malas actitudes se propagan más rápido que las positivas, de modo que debe corregirlas inmediatamente.

9. “La ley de la responsabilidad”

Los integrantes de un equipo deben confiar entre ellos. Asumir la responsabilidad personal es un factor crítico. El rasgo de confianza proviene de la personalidad, del compromiso y de la destreza de la persona para trabajar con otros, independientemente de las circunstancias. Cuando un integrante rompe este vínculo, el daño se

siente en todos los niveles del equipo. Por el contrario, escuchar que los compañeros de equipo saben que pueden confiar en uno en cualquier circunstancia es uno de los mejores elogios que uno puede recibir.

10. “La ley del precio”

Cuando una empresa no invierte para desarrollar nuevas ideas o adquirir nuevos talentos, padece las consecuencias – que pueden ser tan graves como ir directamente a la quiebra. Un vendedor que tuvo la visión de vender productos directamente desde los fabricantes a los clientes de zonas rurales fundó Montgomery Ward en 1872. La empresa terminó de establecerse en 1900. Incluso pasó a ser la dueña del rascacielos más grande de la zona oeste de Manhattan. Pero, con los años, Wards no supo estar al día con los cambios y los nuevos métodos. Para el año 2000, había dejado de existir. Por miedo a pagar el precio de mantenerse al día, Wards lo perdió todo. Los equipos deben pagar un precio para ganar.

11. “La ley del tablero de resultados”

Walt Disney y su hermano, Roy, fundaron su empresa en los años veinte y pronto se ganaron la reputación de innovadores. A mediados de los ochenta, la empresa estaba perdiendo dinero. Ante la amenaza de una toma de control hostil, contrató a un nuevo director ejecutivo, Michael Eisner, quien restauró a Disney a sus orígenes creativos mediante la objetividad y el establecimiento de nuevas metas. Cada equipo tiene metas y formas de medir el éxito. Los equipos ganadores modifican sus planes para manejar situaciones nuevas, y luego supervisan los resultados de manera coherente.

12. “La ley del banco”

Los grandes equipos se construyen sobre las espaldas de los grandes jugadores. Los equipos deportivos tienen fuertes titulares y suplentes en el banco. Pero si se tiene un banco sólido, o un número de reemplazantes de jugadores muy calificados, los equipos pueden tener un buen rendimiento en el largo plazo. Por el contrario, un equipo con fuertes titulares y sin suplentes normalmente no duran todo el juego.

“Es mejor tener un gran equipo con un sueño débil que un gran sueño con un equipo débil.”

No despidas a las personas del banco porque tienen un potencial limitado. Si se les imparte la debida capacitación, la motivación y la oportunidad, los reemplazantes pueden convertirse en jugadores clave. Para construir un legado, los equipos deben atraer a personas nuevas muy calificadas y continuar buscando nuevos desafíos para los jugadores importantes.

13. “La ley de la identidad”

Los valores compartidos forman el lazo común que mantiene unido a un equipo. Estos valores pueden originarse en prioridades comunes y una visión recíproca. Los equipos deben tener un vínculo de creencias o experiencias comunes. Cuando las personas con valores afines se unen, atraen a otras que se sienten familiarizadas con esos valores. Todo equipo debe definir y comunicar los valores que configuran su identidad.

14. “La ley de la comunicación”

La interacción es un componente básico de los equipos ganadores. Cuando los líderes se comunican con los integrantes de sus equipos, construyen nuevos vínculos y facilitan la instrumentación de cambios. Comparta las buenas y las malas noticias con todos los integrantes de su equipo. No compartir novedades con los integrantes puede socavar la armonía del equipo, la capacidad de tomar decisiones y las interacciones personales.

15. “La ley de la ventaja”

Cuando dos equipos con iguales capacidades tienen diferentes resultados, normalmente es la calidad del liderazgo lo que marca la diferencia. El liderazgo aporta la ventaja competitiva. A fines de los años noventa, el equipo de Los Angeles Lakers no había tenido una temporada exitosa a pesar de contar con buenos jugadores. En el año 2000, contrataron al ex entrenador de Chicago Bulls, Phil Jackson, y se coronaron campeones de la NBA. El equipo era el mismo, pero la diferencia estuvo en el liderazgo. Los buenos líderes dejan que los integrantes del equipo hagan lo que mejor les sale. A menudo sucede que todos los integrantes del equipo están muy bien entrenados y quieren que se les asigne responsabilidades. Las funciones de liderazgo deberían rotar según la situación.

16. “La ley del ánimo alto”

Cuando un equipo cree que puede lograr una meta, efectivamente la logra. Tener el ánimo alto predispone psicológicamente a los equipos para las tareas difíciles. Pero el ánimo tiene diversas fortalezas. Cuando el equipo tiene un bajón anímico, el líder generalmente se hace responsable del trabajo del equipo. Cuando se restablece el ánimo, el líder debe tratar de lograr la participación de más integrantes. Al alcanzarse un alto nivel anímico, el líder debe mantener al equipo concentrado y aprovechar los éxitos.

17. “La ley de los dividendos”

Los éxitos de un equipo se capitalizan con el tiempo, al igual que los dividendos bien invertidos. Los instructores invierten tiempo en sus equipos y desarrollan el talento de los mejores miembros. Colectivamente, estos integrantes de equipo se desarrollan dentro de sus propias comunidades. Cuando cada integrante puede actuar al máximo de su capacidad, se acrecienta el poder y el éxito del equipo en su conjunto.

Sobre el autor

