



iChoca esos Cinco!

La magia de trabajar en equipo

Piénselo Alan. Usted es muy bueno por sí mismo, pero su equipo no funcionaba. Usted es un individualista, Alan. Usted es un equipo de un solo hombre y eso no funciona hoy en día. Necesito gente que sepa trabajar conjuntamente para alcanzar nuestros objetivos. Quizá una persona en concreto no marque tantos puntos, pero el equipo marcará muchos más. El hecho, Alan, es que usted le estaba costando dinero a la empresa.

Su objetivo no es ser la jefa y que todo el mundo sepa que la que manda es ella. Su objetivo es hacer todo lo necesario para que el equipo funcione a la perfección.

Cada componente de su equipo incluso ella, tiene que centrarse en el éxito del equipo, no en el suyo propio. Todos están al servicio del equipo. No hay sitio para ninguna prima donna. La lealtad de todos tiene que ser para el equipo. Ésa es su razón de ser.

Las organizaciones se preocupan tanto de descubrir cuáles son los mejores procesos para hacer las cosas que se olvidan de lo que realmente se espera que hagan. Lo fundamental al hacer bien las cosas es que finalmente se hagan.

Un equipo es una cosa maravillosa, Alan. Nos permite alcanzar logros que no podríamos conseguir por nosotros mismos y a la vez hace que seamos humildes.

Ninguno de nosotros vale más que la suma de todos.

La primera clave es que haya un propósito común apoyado en unos valores compartidos y unos objetivos. Es la primera clave para que un equipo funcione. Si no tienes una buena razón para que la gente se una y que sea lo suficientemente importante para que la gente se entusiasme y comparta valores y objetivos, no hay forma de tener un gran equipo.

Puedes tener a un jugador que es mucho mejor que los demás. Puedes tener a una estrella. *Lo que no puedes tener es a una estrella que está más preocupada por sus jugadas que por el juego del equipo.*

Ése es el fundamento de un equipo. El poder colectivo del grupo puede más que la habilidad individual. Si la gente se centra en brillar por sí misma puede arruinar la efectividad del equipo. Pero si todos ponen al grupo por delante y se centran en que el equipo destaque, la sinergia es mágica.

Una, si tenéis los conocimientos básicos y un plan de juego, aplicad ese plan de juego. *Dos*, los menos hábiles pueden derrotar a los más preparados si trabajan en equipo y los buenos no. *Tres*, las habilidades son importantes, pero una vez que se dominan las básicas trabajar en equipo es más importante que tener esas habilidades. *Cuatro*, si se trabaja en equipo, se puede vencer a los mejores si éstos no saben trabajar en equipo.

Los miembros de un equipo deben estar entrenados para conocer bien los otros puestos. Eso multiplica el potencial del equipo.



“Las rotaciones no sólo enseñan nuevas habilidades también dan variedad y hacen que los miembros del equipo se sientan cómodos con los cambios. *Los equipos deben saber adaptarse y la gente no aprende nuevas habilidades si siempre sigue la misma rutina o hace las mismas cosas de la misma forma por las mismas razones.*

Pero sí que tiene sentido que tanto pilotos como auxiliares conozcan a fondo diferentes tipos de aviones. Recuerda que tu propósito es lograr mentes flexibles y habilidades polivalentes.

Los individuos, por sí mismos, nunca podrán tener las habilidades propias de un equipo.

La suma de todo ello es más que la suma de las partes. Es como los dos faros de tu coche. Si tapas uno, ¿a qué distancia ilumina uno? Por ciento cincuenta metros. Pero si se encienden los dos faros a la vez, cada uno ilumina ciento cincuenta metros, ¿y qué sucede? Pues que los primeros ciento cincuenta metros quedan más iluminados y quizá hasta se ve bien cincuenta metros más allá. Esos cincuenta

metros más sólo pueden verse si llevas los dos faros encendidos. Al combinarse los dos aumenta la potencia. No sé cómo ni por qué pasa, pero es así.

Incluso en el caso de que una persona muy capaz se vaya, la organización o la compañía seguirá beneficiándose de sus conocimientos porque los ha estado compartiendo. Y la organización o el equipo ha aprendido a funcionar mejor. Esta experiencia, esta capacidad, no se pierde cuando se va un miembro clave del equipo. Puede que disminuya un poco el rendimiento, pero no se pierde.

Las empresas de éxito y los mejores equipos siempre están aprendiendo.

“La gente repite las acciones que les han hecho ganar recompensas y reconocimiento. Lo que hay que hacer es realzar lo positivo.

La gente suele concentrarse en buscar las excepciones, en los errores al hacer las cosas y en corregirlos. No es malo hacer frente a un problema antes de que se haga mayor, pero *las empresas y los equipos irían mejor si la gente trabajara para aumentar el número de cosas que se hacen bien en vez de preocuparse por rectificar las cosas que se hacen mal.*

Cuando uno se centra en lo positivo, se adquiere el hábito de hacer las cosas bien. Una vez que tuve un alumno que acabó trabajando colocando vigas de acero en edificios de veinte y treinta pisos. Le pregunté cómo se las ingeniaba para caminar por esas vigas. Me dijo que el truco era concentrarse en dónde debías colocar el pie y nunca, nunca, pensar en dónde no había que ponerlo. Si no hacía eso podía dar por seguro que se equivocaría. Si uno se concentra en hacer las cosas bien, acabará haciendo muy pocas cosas mal.



De acuerdo. La *P* por “proporcionar un propósito apoyado en unos valores y unos objetivos”. La *U* por “unir habilidades y conocimientos”, ninguno de nosotros vale más que la suma de todos. La *C* por “crear el potencial del equipo”. Y la *K* porque “un kilo de elogios vale más que un kilo de reproches”.

Quizá, pero no sería lo más correcto. Si uno se concentra en ganar, no se gana más veces necesariamente. No puedo demostrarlo, pero apostaría a que la gente que piensa así luego gana en menos ocasiones. Lo malo de creer que ganar lo es todo es que, por definición, si pierdes, crees que no vales nada. Y ésa es una manera de vivir muy superficial,

Aunque es conveniente que un líder imparta las órdenes cuando hay una situación crítica y el líder tiene unos conocimientos y habilidades que el equipo no tiene, llega un momento en que el líder debe retirarse a un segundo plano y dejar que el equipo actúe por su cuenta.

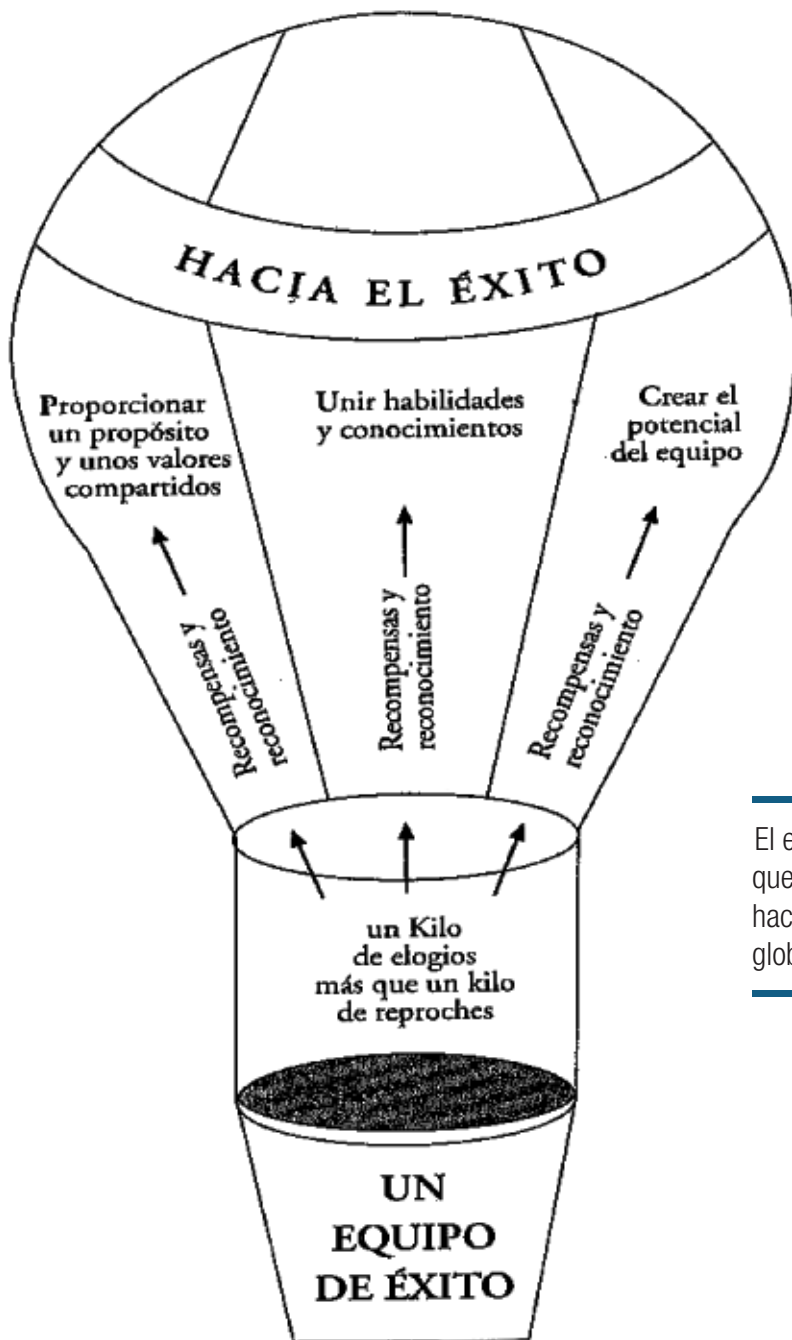
G uiarse por un propósito y unos valores
E nergía
S uscitar una buena comunicación
T urnarse en las responsabilidades
I ncrementar el rendimiento
O btener recompensas y reconocimiento
N ervio y moral

Primero, *PROPORCIONAR UN PROPÓSITO* apoyado en valores y objetivos, reforzado con un programa o compromiso que dé a los miembros del equipo una razón para no pensar sólo en sí mismos y sí en el bien del conjunto.

Segundo, *DESARROLLAR* habilidades y conocimientos, en principio de forma individual para a la postre reforzar al equipo.

La tercera característica, era *CREAR* el potencial del equipo. “Ninguno de nosotros vale más que la suma de todos”

La cuarta característica clave, *HACER HINCAPIÉ* en lo positivo, la característica de las tres erres, repetir, recompensas y reconocimientos. *La vieja sabiduría popular que dice que la gente repite aquellos por lo que recibe elogios.*



El equipo vale más que el individuo y por ello hay que hacer hincapié en lo positivo es la fuerza que hace que el globo suba. Sin estos elementos el globo no se levantaría del suelo.

Elaborado por



Carlos.Aguirre@incae.edu