



LIDERAZGO

PARA JOVENES

4

*Principios para el
Trabajo en Equipo*

ALBERTO VAZQUEZ BOTELLO

Índice

	Introducción	3
I	El Principio de la Cabeza	7
II	El Principio de la Fidelidad	14
III	Interdependencia y Afectabilidad Mutua	17
IV	El Principio del Compas	24
V	El Principio del Precio	31
VI	El Principio del Area de Dominio	35
VII	El Principio de las Reservas	41
VIII	El Principio de la Manzana Podrida	48
IX	El Principio de la Unidad	62
X	El Principio del “Empowerment”	76
XI	El Principio del Potencial Humano	83

Introducción

Era de tarde y ya iba saliendo de la escuela cuando veo en una de sus bancas a un viejo amigo. Al acercarme a saludarlo noté su cara de emoción. “Pedro ¿Cómo has estado? ¿Qué has hecho de nuevo?” le pregunte gustoso de verlo. Después de saludarnos me comenzó a platicar la razón de su emoción: tenía un proyecto muy bueno en el que había empezado a trabajar una semana anterior. Conforme el iba platicando, me asombraba de ver que en tan solo una semana había avanzado bastante en el proyecto: ya tenía el plan de trabajo, la calendarización, los contactos, la visión, cómo le iba a hacer, de hecho ya tenía varias citas en su agenda con proveedores. El proyecto era muy bueno y muy grande, podías ver inmediatamente que iba a ser un éxito seguro. Conforme él iba platicando todo eso se me venían a la mente cómo estaba batallando con mi equipo para que me entregara la planeación y calendarización de sus actividades por coordinación, y pensaba: ¡Como me gustaría tener una persona así en mi quipo! “¿Y quien está trabajando contigo?”, le pregunté, y él me contestó “Nadie... Yo puedo hacerlo solo”. Ups, ante esa respuesta, callé en desilusión y no pude evitar pensar en Gollum el de la película *El Señor de los Anillos* con su frasecita “*my precious, my precious, its mine, mine*” [“mi precioso, mi precioso, es mío, mío”]. Era obvio de que quería llevarse todos los créditos y que no sabía trabajar en equipo. Cuando me contestó eso rectifique mis pensamientos y me sentí aliviado de no tenerlo en mi equipo.

Sabía que no iba a poder hacerlo solo, y si lo lograba el desgaste lo iba a quemar. Y efectivamente, para la fecha en que se realizó el proyecto los resultados no fueron los esperados, y el desgaste que tuvo fue en exceso, a tal punto que no le quedó animo para volver hacer algo otra vez. Pedro es un buen ejemplo de la persona visionaria y con excelente planeación, pero con un pobre trabajo en equipo.

Una de las principales cosas que debes entender como líder es que no puedes hacer todo tu mismo. Es cierto, los líderes tienden a pasar por tiempos de soledad y preparación, pero cuando llega la hora de trabajar y llevar a cabo una visión, todos requieren la cooperación y la ayuda de otras personas u organizaciones.

No existe tal cosa como “llaneros solitarios”. Ningún líder sobresalió jamás sin haber realizado trabajo en equipo. De hecho, la habilidad para trabajar en equipo es una parte importantísima del liderazgo y uno de los principales factores que determinarán que tan lejos vas a llegar.

¿POR QUÉ LA GENTE PREFIERE HACERLO SOLO?

Unos porque quieren llevarse los créditos o ganancias ellos solos¹. Otros porque quieren evitarse la molestia de batallar con la gente. Otros quizás simplemente porque su carácter todavía no pulido les impide llevarse bien con otras personas. Y aún otros, por las malas experiencias que han tenido en su trabajo en equipos. Cualquiera que sea la razón, la verdad es que trabajar en equipo no es cualquier cosa. Aunque es una tarea muy gratificante, el manejo de gente es considerada como la parte más difícil de llevar en una compañía u organización. El grado de dominio que se tenga en esta área decidirá el nivel de éxito o fracaso del equipo, organización o institución que dirijas.

Como estudiantes creo que todos hemos tenido la experiencia de lo que es trabajar en equipo para realizar alguna tarea de la escuela. Muchos seguramente han quedado escamados con esas experiencias. Pero calma, hay esperanza. Las malas experiencias en los trabajos de equipo de la escuela se deben principalmente a

¹ Paradójicamente al actuar así ellos ganan menos de lo que hubieran ganado si lo hubieran hecho con un equipo.

que ni los maestros ni los alumnos conocen los principios básicos que permiten que un trabajo en equipo funcione. Si sabes lo que se requiere para que un trabajo en equipo funcione, sabrás qué corregir cuando algo marche mal.

LIMITANTES DEL TRABAJO EN EQUIPO

Hay tiempo para trabajar en equipo y tiempo para trabajar solo; cosas que deben hacerse por una persona, y cosas que deben hacerse entre varias. Algunos creen que *todo* debe hacerse en equipo. Por eso te encuentras con equipos que no funcionan porque sus miembros para todo necesitan “nana”: no pueden hacer nada si no están acompañados de alguien más.

También hay un número óptimo de personas necesarias para realizar un trabajo, cuando se excede o no se alcanza ese número se cae en ineficiencias (este es un principio básico de Microeconomía). Me han tocado ocasiones en la que he sido convocado a juntas de equipo para trabajar sobre asuntos en los que no se requería más que el trabajo de *una persona*; pero no, ahí estamos todos: discutiendo, tratando de realizar el proyecto, la propuesta o la carta entre todos, hasta que a alguien “iluminado” por el cielo propone: “porque no lo delegamos a una persona y después entre todos trabajamos sobre su propuesta”.

El trabajo en equipo no elimina el trabajo individual, al contrario lo resalta. De hecho, el trabajo en equipo se podría definir como la coordinación e integración de *trabajos individuales* (por personas físicas o morales) necesarios para la producción de un bien o servicio. Tal es así que, como comentamos en el volumen dos, el trabajo en equipo siempre es consecuencia *del trabajo individual realizado de antemano por el líder*.

¿LÍDER DE EQUIPO?

Por otro lado, es necesario aclarar que un líder no necesariamente es un líder de equipo (la persona que está al frente dirigiendo a un grupo de personas). Como comentamos en el volumen uno de la serie, liderazgo es básicamente el dominio que ejerce una persona sobre su área de talento, por lo que un

líder no requiere de un equipo o un grupo o de seguidores para serlo. Hay líderes que no tienen la necesidad de dirigir equipo alguno, aunque *todos tienen la necesidad de trabajar en equipo* –si es que quieren llegar a ser todo lo que pueden ser.

En este libro, aunque hablo de los líderes y de los miembros de equipo, me dirijo especialmente a los líderes de equipo. Decidí hacerlo así porque todos tenemos que estar preparados para desempeñarnos en esa posición, y porque al aprender lo que se requiere y las problemáticas a las que uno se enfrenta al momento de dirigir un equipo, aprendemos también cuáles son nuestras responsabilidades como miembros, cuando estamos del otro lado, para contribuir al buen funcionamiento del equipo.

I

El Principio de la Cabeza

Una vez en los Scouts, en una competencia de cocina, nos habían encargado cocinar un pollo. Ninguno de los que estábamos en la patrulla (equipo) habíamos cocinado un pollo anteriormente así que estábamos discutiendo entre nosotros como rayos podíamos cocer un pollo. Cuando vimos llegar al jefe de tropa con el pollo en sus manos nos dimos cuenta que el problema no iba a ser cocinarlo, isino matarlo! (¡El pollo estaba vivo!). Ya estábamos sacando nuestras navajas cuando nos dicen que la manera de matar un pollo es quitándole la cabeza (Agarrar al pollo de la cabeza y darle vueltas hasta que se le desprenda el cuerpo). Nombramos al verdugo del pollo y nos dispusimos a decapitarlo. Solemnemente mi compañero lo agarró de la cabeza y le dijo: "Pollito, esto me va a doler mas a mi que a ti. No te preocupes, honraremos tu muerte ganando la competencia de comida en tu honor." Lo tomó de la cabeza y empezó a darle vueltas al pollo como se le da vueltas a una matraca (o a un lienzo), hasta que salió disparado el cuerpo del pollo. Para nuestro asombro y terror, cuando el cuerpo del pollo cayó empezó a correr sin rumbo ni dirección por todo el campamento salpicando de sangre por donde pasaba. Unos salieron corriendo despavoridos dando gritos de terror al ver tremendo espectáculo mientras que el jefe de patrulla corría detrás de él todo asustado

por ver su comida tratando de escapar... Nadie nos había advertido que los pollos y las gallinas tienen la capacidad de seguir corriendo *sin cabeza* hasta que caen muertos.

Esto es lo que sucede con el equipo que no tiene nadie a la cabeza que esté dirigiéndolo, corre sin rumbo, ni dirección hasta que llega su trágica muerte. Por eso, en toda organización o equipo se necesita una persona al frente que le de un orden, dirección y unidad para que funcione correctamente. Este es el principio de la cabeza.

Difícilmente una organización o equipo logrará salir adelante si no sigue este principio. Por eso es común ver cómo en esos trabajos de equipo en los que no se nombra un líder (generalmente los de la escuela), de iniciativa propia y como instinto de supervivencia, alguien toma la dirección del grupo y los demás lo aceptan, de forma natural, como si estuvieran conscientes de que es necesario que alguien tome ese rol de organizar y dar las direcciones a seguir a todo el equipo. Tal vez no sea muy obvio porque no se ve muy "impositivo", pero si checas bien, verás que usualmente alguien es el que está detrás dirigiéndolos y procurando que todos hagan su trabajo (supervisando). Cuando no hay nadie que se levante a tomar ese rol, es común que el trabajo no se realice, o que se realice mal.

SE NECESITA ~~UNA~~ PERSONA AL MANDO DEL EQUIPO

Es muy interesante ver que en ninguna parte de la naturaleza vemos que algún animal tenga 2 cabezas. Un animal con dos cabezas es una malformación o un monstruo. Y tiene sentido que sea así: si fueras un bicéfalo y una cabeza quiere usar tu mano derecha para escribir un poema que se le ocurrió, pero la otra quiere usar esa mano para pintar un cuadro, ¿a cuál le haría caso tu mano? Y si una quisiera usar tus pies para ir a un lado pero la otra quiere ir a otro lado ¿a dónde irá mi cuerpo? Si hay dos voluntades el cuerpo se inhibe o se divide. Sólo una voluntad puede prevalecer, o una cabeza se somete a la otra, o se establece un acuerdo para formar una voluntad en la cual las dos tendrían que ceder algo.

Lo mismo sucede con los equipos y organizaciones. Por eso siempre encontramos que tenemos “un” presidente no “dos”, un “director” no “dos”, un papá que funge como cabeza de la familia, etc. Nunca vamos a encontrar a dos personas tratando de ejercer la misma autoridad sobre un mismo territorio y actividad. Cuando esto llega a suceder siempre surgen problemas, porque al fin de cuentas alguien se va a venir imponiendo y alguien sometiendo, pero mientras que se decide quién, suele haber contiendas y riñas. Por eso en un equipo, organización o *área específica* siempre debe haber *una* persona al frente como la máxima autoridad.²

Una vez en un proyecto que emprendí pude ver este principio palpablemente. Éramos tres amigos que nos habíamos dado a la aventura de emprender nuestro propio negocio. Como los tres teníamos la misma idea nos decidimos unir. El problema que empezó a surgir fue que “como los tres estábamos al mismo nivel” no había nadie en específico que dirigiera el negocio. Ninguno podía supervisar, organizar o poner a trabajar al resto o hacerlos rendir cuentas sin que se sintieran ofendidos porque, según esto, se estaba poniendo “por encima de ellos”. Ahí no éramos dos sino tres cabezas y ni uno estaba dispuesto a someterse a alguien más. Al final terminamos por dividirnos y cada uno emprendió su propio proyecto por separado. En la última junta que tuvimos nos podíamos dar cuenta de que cada uno tenía una visión completamente diferente y cada uno estaba tratando de imponerla en los demás sin ninguno ceder.

LA PERSONA AL FRENTE TIENE LA ÚLTIMA PALABRA

En toda organización, equipo o área dentro de una organización debe haber siempre alguien al mando que se haga responsable por lo que sucede dentro de ella. Dicha persona debe supervisar el funcionamiento y desempeño del equipo en concordancia con las metas establecidas. Si no hay nadie que

² Cuando en un negocio los socios inversionistas están metidos en la administración deben llegar continuamente a acuerdos. En las grandes compañías, sin embargo, los inversionistas, aunque son los dueños, establecen a un director general que dirija la compañía de acuerdo a los lineamientos y objetivos generales que ellos establecen.

tome el liderazgo del grupo, nadie se hace responsable de lo que sucede en el equipo y se avientan la bolita unos a otros cada vez que se les pide cuentas.

Dentro de un equipo surgen muchas opiniones y aportaciones de entre los diferentes miembros, muchas de ellas, incluso contradictorias. Cuando hay una persona al frene él es el que tiene la palabra final y el que decide que hacer sobre los asuntos más importantes que determinan el rumbo de la organización. El que haya un líder permite que se tomen decisiones rápidas sin necesidad de esperar a que se consulte a todo mundo para llegar a un consenso.

Debido a esto algunas personas ven a las personas que están al mando como las más privilegiadas porque al final de cuentas, son ellas las que deciden qué se debe hacer. Pero al contrario dirigir algo no trae mayores privilegios sino mayores responsabilidades. Dirigir un equipo no es cualquier cosa y usualmente el precio que paga la persona que está al frente es mayor que el que pagan los demás del equipo ya que tiene que supervisar, planear, organizar y hacerse responsable por todo lo que sucede dentro del equipo. Si alguien quiere tomar las decisiones que van a determinar el rumbo del equipo, debe también de tomar la responsabilidad de dirigirlo. Si no quiere pagar el precio de dirigirlo tampoco puede exigir que se haga lo que él pide³.

El líder lleva consigo la responsabilidad de las repercusiones de su dirección, y con ello también el derecho de tomar la decisión final.

NI DEMÓCRATA NI TIRÁNICO

Una de las creencias típicas y erróneas, producto del mal liderazgo experimentado en el pasado, es que “el dirigir es ponerse ‘por encima’ de la gente e imponerse”. Muchos no toman el liderazgo por temor a que la gente lo vea mal y crean que se está poniendo por “encima” de ellos. Por eso, uno de los mitos del trabajo en equipo que han surgido es que “se debe hacer lo que la mayoría decida”, como una forma de evitarlo. Este es el modelo

³ No es correcto querer tomar las decisiones que determinarán el rumbo de todo un equipo, sin aceptar también con ello las responsabilidades de lo que eso implica.

democrático que usualmente se quiere implementar en los trabajos en equipo, el cual, no funciona⁴.

Como veremos en el principio del “lugar correcto” y de “empowerment”, la democracia en una organización o equipo no se usa porque los miembros del equipo *no son iguales* y el peso de opinión de todos no es el mismo: hay miembros que desempeñan funciones de mayor responsabilidad que otros, hay personas más comprometidas que otras, otros que tienen más experiencia o conocimiento en algún asunto o área que el resto. Por eso el líder debe saber a quien reunir en una junta para consultar una propuesta y qué opiniones tomar en cuenta, pero al final de cuentas él es el que tendrá que decidir cual es la mejor opción.

La antítesis de la democracia es el liderazgo tiránico. Aquí el líder decide y hace todo sin tomar en cuenta a nadie y a nada. A él sólo le interesa hacer su voluntad sin importar si es la correcta o no. Esto, por su puesto, produce fricciones entre los miembros del equipo porque no se les toma en cuenta para nada y hace que se sientan usados por el que está al frente, ya que no los hace coparticipes en las decisiones que se toman. Si tú como líder empiezas con chiflaciones de que quieres hacer lo que tú quieres y no lo mejor para el cliente y el equipo, tu liderazgo será desacreditado⁵ entre la gente que trabaja contigo y perderás su confianza, y con ella, tu liderazgo.

Para el ejercicio del verdadero liderazgo, la persona al frente debe tener el mando, pero al mismo tiempo debe generar confianza. La tensión y equilibrio entre ambos aspectos impiden al líder hacer lo que quiera. Al contrario, debe mostrar la sabiduría requerida para tomar las mejores decisiones (esto en ocasiones implica estar dispuesto a poner sobre la mesa sus ideas y propuestas para ser discutidas con algunos miembros del equipo y así salir con la mejor opción⁶), y poseer integridad que le

⁴ Con esto no estoy diciendo que no hay asuntos específicos en los que se utilice la democracia.

⁵ La sabiduría y madurez del líder para tomar buenas decisiones es lo que le gana el respeto y la sumisión de su equipo.

⁶ Los verdaderos líderes no se sienten intimidados por las preguntas u oposición de otros. De hecho, de las personas que se atreven a cuestionar al líder –sin subestimarlos- viene la verdadera retroalimentación y las aportaciones de calidad

permita mostrarse transparente (en ocasiones esto implica “rendir cuentas” de forma voluntaria para mostrar que realmente no hay nada malo que ocultar).

Esto se vuelve más importante cuando estás dirigiendo un equipo y los integrantes son voluntarios. Aunque tengas la última palabra, debes hacer sentir a tu equipo parte de las decisiones que estés tomando, debes tomarlos en cuenta (se lo debes, pues tu decisión como líder afecta al equipo). Al consultar tus ideas con ellos y pedir sus aportaciones les muestras que son importantes para la organización⁷. Tu equipo de trabajo funge como tus consejeros. Sus aportaciones y puntos de vista te ayudarán a ver los “puntos ciegos” que te impedían tomar la mejor decisión. Tal como sucede en un cuerpo: unos miembros son el oído, otros los ojos, otros la nariz, otros la lengua, etc. No todos perciben la misma cosa (los ojos no ven el sonido que el oído oye, y el oído no oye el olor que la nariz huele), pero la información que cada uno contribuye, aunque diferente, es complementaria y ayuda a la cabeza a tomar la mejor decisión.

EL LÍDER ESTABLECE LA VISIÓN

Nos encontrábamos reunidos varios compañeros y yo en un auditorio de la escuela. Cesar, un amigo, nos había citado para invitarnos a participar en su proyecto. Después de explicarnos de que se trataba y de ver con quien podía contar, nos dijo “Bueno, ahora tenemos que definir cual va a ser la visión, ¿cuál les gustaría que fuera?” –cuando escuché eso, me quise desmayar-. Se hizo el consenso para ver cual sería la visión. Se dieron propuestas y nos tardamos bastante en llegar a una visión que *satisficiera a todos* porque muchos teníamos ideas muy diferentes de lo que nos gustaría que llegara a ser. Al final salimos con un híbrido raro que trataba combinar las diferentes opiniones y posturas, a unos les gustó, sin embargo no a todos, y Cesar era uno de ellos ya que se desviaba de su idea original. Cuando le

⁷ No necesitas hacer lo que cada uno te dice, pero si necesitas escuchar su opinión. Para ellos esto es importante. Esto no es consenso. Un administrador pide consenso porque no sabe lo que quiere; un líder pide consejo para alcanzar lo que quiere –su visión.

pregunté porque hizo eso, él me dijo que si establecía una visión que no le gustaba a la gente, no iban a participar, y en cambio, si la gente establecía la visión, iban a participar porque ellos la establecieron. Al poco tiempo me di cuenta que no había funcionado: el nivel de compromiso del equipo no aumentó, pero sí disminuyó el de Cesar.

Hay quienes someten su visión al consenso de la gente a la que invitan a participar en su proyecto con el fin de que se integren, participen en el proyecto y lo hagan suyo. Esto sólo denota que no saben realmente a donde quiere ir y si tienen alguna idea, no están comprometidos con ella, pues están dispuestos a “complacer” a la gente con la que quieren formar su equipo. Dichas personas no son aptas para dirigir. Un verdadero líder *no vive para complacer a la gente, sino para servirla de acuerdo a la visión que le ha sido dada*. Debes saber y estar seguro de lo que quieres y a dónde te diriges si es que has de invitar a otros a que vengan contigo a tu viaje, pues la gente lo que busca son personas que *sepan* a donde quieren ir para poderlas seguir.

Para involucrar a más gente, el líder no somete su visión al consenso de la gente con la que quiere trabajar. No, lo que él hace es “vender”, “contagiar” y “transmitir” su visión. Recuerda: liderazgo es la capacidad de influir a otros a través de la inspiración generada por una pasión, motivada por un propósito. Por eso es muy raro que la gente se inspire por si sola al ver la visión, lo que va realmente a inspirar a la gente y hacer que se comprometa, es ver la pasión por la visión *personificada* en el líder.

Por eso la persona que está al frente es la que debe establecer la visión. No importa si alguien mas la diseñó o si el mismo la formó, pero tiene que ser algo que le apasione, algo por lo que está dispuesto a luchar y aún sacrificarse. Si el líder no escoge una visión que le apasione, ha perdido su capacidad de liderar y se ha convertido en un mero administrador. Por eso sujetar a un consenso tu visión no funciona; pedir aportaciones o consejo para embellecerla complementarla o pulirla, sí.

II

El Principio de la Fidelidad

Cuando estaba en la primaria todos los recreos me juntaba con mis amigos a jugar fútbol. Por lo que recuerdo, yo no era un mal jugador, pero eso si, había muchos compañeros que eran mejores jugadores que yo, especialmente uno. Este compañero era un as del fútbol, burlaba al que se le pusiera en frente, de hecho, se había hecho famoso en la escuela por su habilidad en jugar fútbol. Uno pensaría que con una persona como él en nuestro equipo nunca íbamos a perder. Sin embargo, a pesar de su tremenda habilidad para jugar fútbol, no fueron pocas las veces en las que perdimos *por causa suya*. Por tratar de meter gol él solo y no pasar el balón a compañeros que estaban despejados, y que tenían más probabilidades de anotar, nos hacía perder el partido. Aunque teníamos al jugador con más habilidad en el fútbol, esto no nos estaba ayudando del todo porque a él no le interesaba hacer ganar al equipo, a él le interesaba “meter él los goles y llevarse los créditos”.

Él no sabía que el equipo es más importante que el individuo como jugador por eso él no era fiel al equipo. Muchos de los equipos fracasan porque sus miembros son infieles a la organización o equipo al que pertenecen. Ellos, en el trabajo que realizan para el equipo, anteponen sus intereses personales a los del grupo.

El principio de la fidelidad establece que para su buen funcionamiento en los asuntos del equipo u organización siempre debes ver primero por los intereses del equipo, y, toda persona que no esté dispuesta a rendir su agenda personal en los asuntos del equipo contribuye a su fracaso.

Al anteponer tus propios intereses en los asuntos de la organización, pierdes de vista la verdadera razón por la cual estás ahí (su misión/visión y objetivos), entonces ya no trabajas para ella sino para ti y por consecuencia eres propenso a abusar de ella⁸. Y con esto no quiero que me malentendas, no estoy diciendo que no busques tus intereses para nada. Tú puedes ver por tus propios intereses dentro de la organización, siempre y cuando estos contribuyan *a sus intereses*⁹. En cambio, si tus intereses y los de la organización difieren, siempre podrás ver por los tuyos, pero fuera de ella.

Estamos tan acostumbrados a buscar sólo nuestros intereses que estoy seguro que esto te suena que no tiene sentido. ¿Cómo voy a ver por los intereses de la organización y no por los míos? La respuesta es simple: tú formas parte de un equipo y como tal, parte de tu bienestar está ligado su bienestar. Si no haces ganar al equipo del cual formas parte, pierdes junto con él. Por eso en el trabajo que realizas para el equipo debes buscar primero el beneficio grupal.

Y esto no lo digo sin reconocer que tú estas en el equipo porque obtienes algo de este que tú deseas. Sin embargo, si eso que deseas no lo puedes obtener buscando el beneficio, los intereses o metas del equipo, es mejor que salgas de él pues vas a contribuir a su fracaso.

Una persona fiel se valora más en conjunto con el equipo que en lo individual; trabaja para hacerlo ganar sin importar la función que tenga que desempeñar; está más consciente de sus responsabilidades dentro de él que de los privilegios; y velan por

⁸ Por eso hay gente que usa el tiempo, los recursos y contactos de la organización para sus propósitos personales. He conocido a personas en el área de compras que aceptan a proveedores más caros y de peor calidad, aspecto que afecta a la compañía en al que trabajan, porque reciben de ellos un buen "moche".

⁹ Cuando tus intereses son los mismos que los de la organización la haces ganar buscando los tuyos. Esto es trabajar en términos de ganar-ganar.

los intereses del equipo en todo el trabajo que desempeña dentro de él.

Como líder de equipo, por lo tanto, debes recordarles constantemente la misión/visión, metas y objetivos de la organización, y enseñarles a trabajar para ellas. También debes saber cómo unir los intereses individuales con los de la organización para hacerles ver cómo ganan ellos cuando la organización gana.

Por un tiempo llegué a creer que, de todas las organizaciones o instituciones de las cuales formaba parte, yo podía escoger en cual ser fiel y en cual no. Después de todo, es difícil ser fiel cuando no estás del todo de acuerdo con la visión o el proceder del liderazgo, o cuando vez todos sus errores. Pero ser fiel es una cuestión de carácter e integridad: o soy o no soy fiel, y si soy fiel, lo debo manifestar en cualquier organización o equipo en el que me haya involucrado, me sienta a gusto o no¹⁰.

¹⁰ Con esto no estoy diciendo que seas fiel a algo que sea contrario a tus valores y principios. Sin embargo, hay veces en las que no estas de acuerdo del todo con el proceder de liderazgo pero lo toleras y te mantienes fiel por causa de bien que la organización o institución está contribuyendo; al fin de cuentas, es difícil encontrar una organización o equipo que sea de tu entera satisfacción, o que sea perfecto.

III

Interdependencia y Afectabilidad Mutua

Otra de las razones por las cuales los equipos u organizaciones fallan, es por no entender el principio de interdependencia y afectabilidad mutua.

En la Asociación de Estudiantes Internacionalistas, como cualquier otra organización, cuando yo la presidía estaba compuesta por varias coordinaciones dirigidas por diferentes compañeros. Una de esas coordinaciones, Promoción Universitaria, se encargaba de promocionar nuestra asociación dentro de la universidad entre los estudiantes y maestros.

Cuando recién arrancábamos esa coordinación se encargó de hacer una presentación ante los maestros para que nos conocieran. Sin embargo era necesario hacer otra presentación con otros maestros y directores académicos con los cuales varias coordinaciones iban a estar trabajando, así que se le encargó a Promoción Universitaria que realizara la segunda presentación. Pasó una semana, dos semanas, tres semanas, etc. y la presentación “ni sus luces”. Las demás coordinaciones estaban desesperadas porque dependían de la presentación que Promoción Universitaria iba a realizar con los maestros. Por causa de esto todos los planes que tenían se tuvieron que postergar. Se

le dio un tiempo de margen a la coordinación para que actuara. Cuando se le pidió cuentas no había hecho nada. No fue sino hasta que se le hizo ver cómo estaba afectando al resto de las coordinaciones y a la asociación en conjunto que el coordinador dijo que no iba a poder con la responsabilidad.

Este es uno de los principales problemas con los que me topé cuando dirigí diferentes organizaciones o proyectos estudiantiles. Simplemente algunos miembros no veían como su participación individual afectaba a todo el equipo, y como no lo veían, no valoraban la función que realizaban y actuaban irresponsablemente pensando que lo que hacían no afectaría al resto.

La peculiaridad de los equipos u organizaciones es que funcionan como un sistema: los diferentes miembros y sus diferentes partes dependen unas de otras y se afectan mutuamente. La función que realiza un miembro afecta a todo el equipo y contribuye al éxito o al fracaso de este.

INTERDEPENDENCIA

Como comentamos en el volúmen dos, la manera en la que se distingue a las personas que están dentro de un equipo de trabajo de las que están fuera, es porque las de adentro tienen una responsabilidad, una función o un rol que el equipo necesita para realizar su misión, y las de afuera no. Es decir, cada miembro que conforman al equipo, tienen una contribución que, combinada con la de los demás, produce el bien o servicio que el equipo ofrece.

Esto quiere decir que los miembros del equipo son necesariamente *interdependientes*. Por lo tanto para que un equipo funcione apropiadamente necesita estar formado por gente en la cual se pueda depender, personas a la que, cuando se le delegue algo, se pueda contar con que lo van a hacer.

La dependencia se basa en la confianza. Si no puedes depender de alguien es porque no confías en esa persona y si no confías es porque: esa persona no es responsable, no es íntegra, no sabe como hacerlo, no tiene compromiso, casi no la conoces, o no conoces sus antecedentes. Maxwell, lo resume en la fórmula de la

interdependencia (las características que debe tener cada persona del equipo para lograr la interdependencia):

Carácter+Competencia+Compromiso+Consistencia+Cohesión=Interdependencia

- **Carácter:** se refiere a la responsabilidad e integridad de la persona. Si no es íntegro ni responsable no puedes confiar en ella, pues siempre corres el riesgo a que te vaya a defraudar en cualquier momento.
- **Competencia:** sin la persona no sabe cómo hacer las cosas, no podemos confiar en que lo vaya a hacer, o que lo vaya a hacer bien.
- **Compromiso:** Es difícil confiar en alguien que no tiene compromiso. Si no hay el compromiso, siempre surge el eminente temor de que no va a hacer su parte, o que lo vaya hacer al "ahí se va", chambonamente.
- **Consistencia:** La confianza no se exige, se gana con el tiempo y las pruebas. La trayectoria de desempeño de una persona nos indica si se puede depender en ella o no. Si nos encontramos con que nos ha quedado mal varias veces en el pasado, la desconfianza y la duda nos va a surgir de forma natural.
- **Cohesión:** *Comunicación e integración* producen cohesión. Es difícil confiar en una persona en la que no conoces o con la que casi no te relacionas.

Muchas veces me con el problema de miembros de equipo que no realizan su trabajo o no lo realizan con la calidad requerida. Esto ocasiona que su trabajo generalmente lo terminen realizando los demás miembros del equipo. Si en tu equipo hay alguien así en quien no pueden depender, esa persona está de sobra -es como una mesa de cuatro patas que sólo se sostiene por tres porque la cuarta pata no llega al piso.

Para construir un equipo fuerte con personas en las que puedas depender realiza actividades encaminadas a aumentar la cohesión y competencia del equipo y, aunque el carácter, compromiso y consistencia dependen del individuo, tú aún así puedes influenciar en ellos para que esto se dé.

Si el equipo o la organización tiene alguien en quien no se puede contar para que realice el trabajo esperado, será el miembro débil de la organización y uno de los causantes de su fracaso. ¿Qué hacer con el miembro débil de la organización?

AFECTABILIDAD MUTUA

El efecto del miembro débil en el equipo

Como mencioné anteriormente, cada individuo dentro de un equipo afecta inevitablemente en el resto del grupo. Por eso, tal como sucede en una cadena, la fortaleza de un equipo es definida por su miembro más débil.

En toda organización hay diferentes miembros, unos fuertes y otros débiles. Sin embargo cuando la distancia entre los fuertes y los débiles es grande, suele tener efectos muy negativos. Maxwell lo presenta de manera sorprendente con formulas matemáticas:

Cuando usted forma por primera vez un equipo, los talentos de las personas se unen en forma que es análoga a una suma; de esta manera un 5 entre varios 10 se ve así:

$$10 + 10 + 10 + 10 + 5 = 45$$

La diferencia entre esta clase de equipo y uno muy bueno que tenga cinco "10" es igual a la diferencia entre 50 y 45. Es una diferencia de 10 por ciento. Pero una vez que se forma un equipo y empieza a desarrollar química, sinergia e ímpetu, la forma en que se unen los talentos de sus miembros es análoga a una multiplicación. Aquí es precisamente donde un eslabón débil empieza a perjudicar al equipo. Es la diferencia entre este:

$$10 \times 10 \times 10 \times 10 \times 10 = 100,000$$

y este

$$10 \times 10 \times 10 \times 10 \times 5 = 50,000$$

¡Esa es una diferencia de cincuenta por ciento! 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.ⁱ

¿Qué pasa si dejas a un miembro débil? Como todos son dependientes unos de otros, el ritmo de trabajo del equipo disminuye porque tienen que esperar a que el miembro débil haga su parte, lo que ocasiona que se desmotive la gente que sí quiere que trabaje; empieza a haber fricciones y resentimiento contra él por parte de los miembros fuertes; el equipo baja su efectividad, y si no haces nada al respecto se cuestionará tu habilidad como líder para dirigir al equipo (pierdes el respeto y la credulidad de tus mejores miembros porque esperan que hagas algo).

¿Qué hacer con él? Primero, si no está conciente de su impacto, debes hacerle ver la manera en la que su trabajo contribuye en el éxito de la organización, y por lo tanto, cómo afecta negativamente si no se hace o se hace mal. Segundo, capacítalo, ayúdalo a desarrollar su liderazgo. Si no quiere o no muestra cambios, reubícalo o sácalo. En estos casos, tienes que buscar el beneficio de la organización por el bien de quienes la conforman y por el bien de sus "clientes", y debes actuar inmediatamente, de lo contrario puedes arruinar el equipo. Esto puede sonar algo estricto, pero si quieres que tu equipo funcione debes entender que tu equipo no es para todo el mundo, pues no todos están dispuestos ni son capaces de seguir la visión del equipo.

La meta de un equipo determina su nivel de tolerancia hacia un miembro débil. Por eso hay organizaciones con metas u objetivos muy riesgosos o muy altos que tienen niveles de tolerancia mínimos para los miembros débiles. Para evitar el ingreso de miembros débiles ponen pruebas muy duras diseñadas para que sólo los miembros fuertes lo pasen (este fue el caso de la NASA). El joven Gedeón cuando estaba reclutando a su equipo para rescatar a Israel de los madianitas hizo esto mismo, como necesitaba a los más valientes y astutos primero hizo un llamado a que todos los que tuvieran miedo se fueran, después, les puso una prueba para ver quienes eran los más aptos, y de los 32 mil hombres sólo se quedó con los 300 mejores para realizar su misión.

Impacto del miembro fuerte

El fracaso del equipo no sólo puede ser provocado por la presencia de miembros débiles, también por la ausencia de miembros fuertes. Irremediamente vas a necesitar en el equipo algún miembro con alto nivel de liderazgo desarrollado. Dependiendo de qué tamaño sea el proyecto en el que te encuentres trabajando es el número que necesitarás. Tal vez el proyecto sea relativamente pequeño, si es así, lo más probable es que baste con una persona con un alto nivel de liderazgo –muy bien puedes ser tú. Pero si dentro del proyecto tienes diferentes coordinaciones o áreas, inevitablemente vas a necesitar contigo a más líderes fuertes (en el último volumen de la serie hablaremos de cómo desarrollar el liderazgo de tus compañeros).

Impacto de los miembros “externos” del equipo

Algo que muchas veces se nos olvida es que, las personas que están “dentro” de la organización o equipo, no son los únicos miembros del equipo. También están *los miembros externos*. Los miembros externos son las personas u organizaciones que no están dentro de la estructura organizacional del equipo (no están bajo la línea de mando de tu organización), sino que son un ente independiente, pero le proveen al equipo con productos o servicios que este requiere para llevar a cabo su misión. No son otra cosa mas que los “proveedores externos”. A éstos rara vez se les toma en cuenta porque “no forman parte de la organización”. Sin embargo, aunque esto sea así, debes considerarlos como miembros del equipo (aunque externos) si es que deseas ser efectivo en tu trabajo como líder de equipo. ¿Por qué? Porque aunque sean “outsourcing¹¹” del servicio o producto que producen *depende* tu organización para realizar su misión (y recordemos que identificamos a los miembros de un equipo como todos los que tienen una función en la realización del bien o servicio que el equipo produce).

¹¹ Outsourcing: servicios o productos que una organización realizaba dentro de sus procesos productivos o administrativos, pero que ahora son provistos por una organización externa.

Por un lado tú los necesitas por el servicio o producto que te están proveyendo, y por otro lado, ellos te necesitan por el ingreso que les estás proporcionando. Es una situación ganar-ganar. Si a ti tu equipo le va bien, a ellos les va bien, y si a ellos crecen y se mejoran, a ti te beneficia. Puesto que a ambos les conviene que los dos ganen esto es lo que los debería llevar a hacer un mejor trabajo en equipo.

Esta mentalidad ha llevado a compañías líderes a sentarse con sus proveedores y discutir asuntos internos de la compañía de cada uno y ver como se pueden mejorar y hacer sinergia entre sus procesos para aumentar su eficiencia. Claro esto requiere confianza y madurez entre ambas partes. Muchos han sido maleados a ver con desconfianza a las personas con las que trabajan, pero como vimos, esto dificulta la interdependencia y por ende el buen trabajo en equipo.

IV

El Principio del Compás

El principio del compás es importantísimo porque *ubica* al equipo diciéndole: a dónde van, porque van allá, donde están ahora y cómo están avanzando. Este principio resalta la importancia de la misión, visión, planeación y marcador. Veamos los diferentes elementos que te ayudan a ubicarte.

¿A DÓNDE VAMOS?

LA IMPORTANCIA DE LA VISIÓN PARA PROVEER DIRECCIÓN

Hay veces en las que perdemos el sentido de dirección. Esto sucede cuando el equipo pierde de vista la visión que perseguía. A pesar de ser uno de los aspectos más importantes del trabajo en equipo, no son pocas las organizaciones y equipos que fracasan porque la pierden o, pero aún, porque nunca la establecen.

La visión funge como parte de ese mapa conceptual que te ayuda a ubicarte en lo que estás haciendo. De hecho, es el principal punto de referencia que te indica “que tan desviado andas”.

Cuando el equipo *se mueve* sin saber hacia donde se dirige, ha caído en la inercia del activismo: actividad tras actividad, proyecto tras proyecto, sin tener un destino claro a donde quieren llegar. Al

acontecer esto el nivel de rendimiento disminuye, el desánimo y la apatía aumentan, y se pierde el principal criterio para saber qué actividades y proyectos hay que darles preferencia sobre otros, por lo que se terminan realizando eventos y actividades sin ton ni son. “¿A dónde íbamos?” es la primera pregunta que se debe hacer para retomar el rumbo.

Por otro lado, si solamente el líder de grupo sabe hacia donde se dirige la organización, los demás miembros del equipo no entenderán porque el líder hace lo que hace, y no podrán tomar iniciativa para pensar qué actividades se deben realizar para alcanzar esa visión. Esto les impedirá desarrollar su liderazgo, y si lo desarrollan, crearán fricciones porque no están alineados a la visión que tiene el líder. Por eso es labor del líder, no sólo establecer, sino repetir, no una vez, sino constantemente, la visión de la organización para que las actividades de los miembros de la organización se conduzcan hacia allá.

El conocer la visión (a donde vamos, lo que queremos lograr) y saber como estoy contribuyendo para que esta se haga realidad es uno de los más fuertes motivadores de una organización (principalmente la basada en voluntarios). Para esto el líder siempre debe remarcar cómo aún las actividades de cada uno sus miembros por más pequeñas y “insignificantes” que parezcan, son importantes contribuciones para la realización de la visión. Cuando los miembros del equipo ven su trabajo individual en perspectiva de la visión, este adquiere su verdadero valor. Esto es lo que los hace sentir miembros y partícipes de algo más grande que ellos o que meras funciones aisladas.

Se cuenta que durante la Segunda Guerra Mundial, cuando Gran Bretaña estaba pasando por los días más oscuros, el país tenía serias dificultades en mantener sus hombres trabajando en las minas de carbón. Muchos querían abandonar sus sucios e ingratos trabajos en las peligrosas minas para unirse a las fuerzas armadas donde podrían tener más reconocimiento público y apoyo. Pero el trabajo en las minas era determinante para el éxito de la guerra. Sin carbón, los soldados y la gente en sus casas tendrían serias dificultades. Por eso un día el primer

ministro enfrentó a miles de mineros del carbón y les habló de la importancia de su contribución al esfuerzo de la guerra, cómo sus esfuerzos podrían hacer que la meta de mantener a Inglaterra libre se alcanzara o no.

Churchill les pintó un cuadro de lo que ocurriría cuando la guerra terminara y del gran desfile con el que se honraría a los que habían hecho la guerra. Primero vendrían los marinos, les dijo, aquellos que habían continuado la tradición de Trafalgar y la derrota de la armada española. Luego vendrían lo mejor y más brillante de Gran Bretaña, los pilotos de la Real Fuerza Aérea que habían derrotado a la Luftwaffe alemana. Más atrás vendrían los soldados que habían peleado en Dunquerque.

Los últimos serían los hombres cubiertos del polvo del carbón con sus cascos de mineros. Churchill dijo que quizás alguien de entre la multitud gritaría: “¿Y dónde estaban ustedes durante los días difíciles de la contienda? Y las voces de diez mil gargantas responderían: “En las entrañas de la tierra con nuestros rostros hacia el carbón”.

Dicho lo anterior, las lágrimas empezaron a correr por las mejillas de aquellos hombres endurecidos por el trabajo. Y volvieron a sus pocos brillantes trabajos con resolución firme después de habersele recordado el papel que estaban desempeñando en la lucha por alcanzar la gran meta de su país de preservar la libertad del mundo occidental.ⁱⁱ

Ellos, al ver la gloria de la visión que tenían por delante, encontraron el valor de sus trabajos aparentemente “insignificantes”. El saber a donde te diriges te permite sobrellevar las penas de la carga presente.

¿PARA QUE QUEREMOS LLEGAR AHÍ?

LA IMPORTANCIA DE LA MISIÓN PARA PROVEER SENTIDO

¿Porque lo hacemos?, o ¿Porque vamos allá? Esta pregunta nos lleva a encontrar la misión de la organización que es lo que le da sentido, trascendencia o propósito a lo que hacemos. El

responder esta pregunta es vital, sin embargo, por patético que esto suene, *muy pocos líderes saben contestarla correctamente.*

El propósito final de algo nunca estará¹² en uno mismo, este siempre estará “allá afuera”, en el cliente o persona que es beneficiado por el trabajo que tú y tu equipo realizan. Como mencionamos anteriormente, toda compañía, institución u organización (y persona) *existe por causa del beneficio (producto o servicio) que esta otorga a los demás.* Es aquí donde se halla el sentido de trascendencia.

Cuando creemos que el fin esta en nosotros, terminamos poniendo al cliente a nuestro servicio y es entonces cuando lo espantamos. Y con esto no estoy diciendo que no se busque las “ganancias” o el “beneficio propio”, se deben buscar, pero uno debe estar conciente que esto es consecuencia o *la justa retribución* por la ejecución del propósito¹³. Lamentablemente muchos líderes padecen de *miopía empresarial*, que es precisamente lo que sucede cuando te enfocas únicamente en las ganancias y pierdes de vista al cliente y el beneficio que le otorgas (te olvidas de la misión).

La gente tiene una necesidad natural de trascender. El sentido de propósito es un de los principales motivadores que el ser humano tiene, el conocerlo y el saber que lo está llevando acabo efectivamente, una de las más grandes satisfacciones. Por eso el líder de equipo debe recordar y enfatizar periódicamente la misión y hacer ver qué tan bien lo están haciendo y cuan satisfecho está el cliente.

Obviamente esto implica toda una nueva actitud. El cambiar el enfoque de uno mismo al cliente (en la misión) es un proceso de madurez por el que toda institución o individuo deben pasar, si es que quieren tener éxito en lo que emprendan. La misión ubica al equipo, organización o individuo al recordarles el porqué están aquí.

¹² En teoría nunca debería estar.

¹³ El obrero es digno de su salario. Es un principio básico de justicia.

¿CÓMO VAMOS?

LA IMPORTANCIA DEL MARCADOR PARA IR CORRIENDO LA PLANEACIÓN

Íbamos bajando del tercer piso por las escaleras del edificio llamado Centro de la Comunidad. Jorge Delgado y yo acabábamos de tener una entrevista con unos proveedores de servicio de Internet para contemplar opciones para la página de Internet que íbamos hacer para la asociación. Mientras bajábamos de las escaleras discutíamos cuál podía ser la mejor opción y cuántas más tendríamos que buscar para decidirnos por una. De repente Jorge me cambia de tema y me pide algo: “Oye mi chavo, a ver si hacemos una junta para ver donde estamos porque ya me perdí. No sé dónde estamos, cuánto hemos avanzado o cuánto nos falta”.

Su pregunta comentario me sacó de onda, pero fue muy acertado. Sin darme cuenta, las juntas y las actividades administrativas de la asociación me habían absorbido tanto que ni tiempo me había dado para ver cómo íbamos con respecto a las metas y objetivos establecidos¹⁴. Me sentía como capitán de un barco que va navegando pero que en vez de estar checando el avance y la dirección, estaba ocupado junto con el resto de los marineros en mantenerlo limpio y a la tripulación entretenida.

Antes del semestre había hecho toda la planeación. Me tomó semanas y horas de juntas y reuniones con mis compañeros para salir con nuestra grandiosa planeación. Pero, todavía no nos encontrábamos ni a la mitad del semestre cuando ya habían surgido un montón de imprevistos que nos hicieron desechar mucha de la planeación original. Ante esto, en vez de modificarla o proponer otra, lo único que hicimos fue desecharla completamente.

Hacíamos cosas porque intuíamos mas o menos lo que debíamos hacer (la misión y visión nos daban una idea), pero ante la falta de planeación nos quedamos sin ningún parámetro con que cotejar nuestros avances para saber que tanto nos

¹⁴Como lo mencioné anteriormente, el avance en el cumplimiento de una visión se mide a través del cumplimiento de un plan de actividades con metas y objetivos medibles y calendarizados.

habíamos desviado. Después de haber tenido todo bien escrito y especificado al principio del semestre, me sentía como un capitán de barco que, por ser desviado por una tormenta, tira por la borda toda la planeación de la ruta y la dirección del destino original a donde se dirigía, al cabo “ya pa’ que si ya nos desviamos”.

Gracias a los imprevistos mucha gente se desanima, no vuelve a hacer planes y mejor dejan que las circunstancias y las situaciones los conduzcan por donde ellas quieran. De esta forma se evitan la desilusión de ver sus sueños y su “perfecta” planeación otra vez frustrada. Al hacer esto por lo general se consuelan pensando: “no conozco a ciencia cierta el futuro, no se lo que realmente va a acontecer ¿para que planeo entonces?”. Sin embargo, esa actitud lo único que hace es condenar “al barco y a la tripulación” (al proyecto y al equipo) a divagar a la deriva en alta mar. Un capitán experimentado nunca haría eso, al contrario, él sabe que una tormenta podrá llegar a tomar la dirección del barco por un momento, pero que, pasada esta, él seguirá determinando su dirección.

La planeación no es algo que se haga sólo al principio, sino que es algo que se realiza periódicamente durante todo el proceso en el que se trabaja para alcanzar una meta. Los mejores equipos de fútbol americano, planean horas antes del partido, sin embargo, es durante el partido, de acuerdo a lo que indica el marcador y lo que sucede en el campo, que el líder realiza cambios en los planes iniciales y en las estrategias programadas para así ganar el juego. Del mismo modo toda organización o equipo necesita una especie de “marcador” (que no es otra cosa mas que los reportes de los resultados que se van obteniendo al avanzar en el proyecto), para hacer los cambios y adaptaciones correspondientes en la planeación original y así, en la medida de lo posible, alcanzar y cumplir los objetivos iniciales.

En nuestro caso no teníamos ni planeación ni reportes por eso Jorge (y yo) “se había perdido”. Sin planeación uno no tiene con que cotejar los reportes o avances, y sin reportes uno no puede hacer cambios en la planeación. En esto consiste mucho de la destreza de un líder: en la habilidad para planear y medir continuamente los resultados, y en la valentía y audacia para realizar cambios rápidos conforme las circunstancias y el ambiente lo requieran. Esta es una parte importante para que

tengas éxito en tu organización. Al ver continuamente “el marcador” podrás hacer los cambios necesarios para:

- Neutralizar o minimizar los imprevistos negativos.
- Tomar las oportunidades inesperadas que te permitirán cumplir la meta del equipo.

Si la persona que está al frente es el último en enterarse de la situación en la que está la organización, o si no realiza adecuaciones rápidas y oportunas para afrontar los cambios que suceden dentro y fuera de ella para cumplir con los objetivos iniciales, su liderazgo será cuestionado por los clientes y colaboradores.

V

El Principio del Precio

Dime qué tan grande es tu visión y te diré el precio que tienes que pagar tú y los miembros de tu equipo. Muchos equipos fracasan porque sencillamente fallan en pagar el precio¹⁵ que exigía su visión. ¿Qué tan alto es tu sueño? ¿Qué tan ambicioso es tu proyecto? Esto va a indicarte el nivel de compromiso y sacrificio de la gente que requieres contigo.

Entender este principio ayudó a que me cayera el veinte del porqué el joven Jesús solía “espantar” a las multitudes que lo seguían. ¿A cuantos no nos gustaría tener a miles de personas dispuestas y deseosas a participar en las actividades o proyectos que emprendemos? Bueno, pues Jesús llegó a reunir a miles, pero antes de aceptar a la nueva gente que se quería integrar a su equipo él los incitaba a que contemplaran muy bien el precio que eso implicaba. En uno de sus programas de inducción a los nuevos aspirantes esto fue una de las cosas que les dijo:

Supongamos que alguno de ustedes quiere construir una torre. ¿Acaso no se sienta primero a calcular el costo, para ver si tiene suficiente dinero para terminarla? Si echa los cimientos y no puede terminarla, todos los que la vean

¹⁵ Véase el volumen 1 sección “el costo del liderazgo” para que veas a que se refiere con “precio”.

comenzarán a burlarse de él, y dirán: “Este hombre ya no pudo terminar lo que comenzó a construir”.

O supongamos que un rey está a punto de ir a la guerra contra otro rey. ¿Acaso no se sienta primero a calcular si con diez mil hombres puede enfrentarse al que viene contra él con veinte mil? Si no puede, enviará una delegación mientras el otro está todavía lejos, para pedir condiciones de pazⁱⁱⁱ

Hay infinidad de proyectos no se concretan porque se falla en estimar bien el costo. Eso sucedió con las primeras personas que intentaron subir el monte Everest y fracasaron. Maurice Wilson fue uno de ellos. Él trató de subir el monte, pero, como no contaba con el permiso del gobierno, los tres únicos ayudantes que había contratado lo dejaron. Él decidió continuar solo pero nunca llegó a la cima pues murió congelado. Tiempo después, en cambio, tan sólo hacer subir a dos personas al Everest requirió a Tenzing Norgay diez escaladores cargando un equipo de dos y media toneladas en total, y un trabajo en equipo extraordinario.^{iv}

“No hay victorias a precios de ofertas”^v, de acuerdo al tamaño de la visión debes contemplar, cuál será el costo que tendrás que pagar tú y los que trabajen contigo, así como *cuánta gente* y *qué tipo de gente* requieres en el equipo. Además debes tener en mente que conforme se eleva la meta, el nivel requerido de trabajo en equipo y de liderazgo aumenta.

Tu equipo debe estar dispuesto a pagar el precio contigo si es que han de llegar realizar la visión que se han propuesto. No te atrevas a ir muy arriba sin un equipo que esté dispuesto a ir contigo pues puedes “morir” en el camino. Si no cuentas con gente comprometida, dispuesta a pagar el precio y en quien puedas depender, o cambias tu equipo, o bajas el tamaño de la meta, o cancelas el proyecto.

Lucy, una amiga con la que tuve la oportunidad de trabajar, estuvo trabajando para postularse para presidenta de una mesa directiva. Había formado su equipo de trabajo, y durante el proceso de entrenamiento todo iba de maravilla, sin embargo, cuando llegó la hora de trabajar, la mayoría no quiso responder. De acuerdo a los proyectos y planes que había hecho, ella sabía que no iba a poder realizarlo sola (o con sólo otro miembro que quedó), así que decidió parar el proyecto (ella no bajo el tamaño

de la meta ni se dio a la tarea de buscar otros miembros para su equipo).

Como vimos anteriormente, la visión de Moisés era sacar el pueblo de Israel de Egipto y hacerlo llegar a la tierra prometida. Sin embargo, el pueblo que entusiasmado salió de Egipto con él se empezó a echar para atrás al toparse con las primeras dificultades del camino (escasez de agua, alimento, gente que los quería atacar, etc.). Debido a que la relación con los egipcios no había quedado muy bien que digamos, ya no podían regresar (digo, después de haber ocasionado las plagas y ahogado al ejército egipcio que los venían persiguiendo, lo que menos era de esperarse es que los egipcios los recibieran con los brazos abiertos), pero tampoco querían avanzar (no querían pagar el precio). Dios le propuso a Moisés el deshacerse de ellos, y hacerse de un nuevo equipo que quisiera alcanzar la visión, pero Moisés no quiso ¿Qué hizo Moisés? Pues tuvo que bajar la meta y poner una que estuviera acorde a lo que el pueblo estaba dispuesto a pagar. ¿Hasta donde estaba dispuesto a llegar al pueblo? Estuvieron dispuestos a salir de Egipto, pero no estaban dispuestos a ir más allá del desierto ¿El resultado? Moisés y el pueblo se quedaron en ese nivel.

TODOS DEBEN PAGAR EL PRECIO

Como vimos anteriormente, en un equipo todos son interdependientes y se afectan mutuamente, por lo mismo, *todos* los que forman parte del equipo *deben* estar dispuestos a pagar el precio necesario para alcanzar la meta. Los que no quieran se convertirán en los “eslabones débiles del equipo” y traerán un efecto negativo.

SI QUIERES MANTENERTE EN LA PUNTA, EL PRECIO AUMENTA

Si tu equipo ha conseguido ser el mejor por sobre los demás, el mejorarse así mismos se convierte en un reto mucho mayor, porque ya no se trata de “competir con los demás” sino de competir “con ti mismo”, contra lo que has logrado en el pasado.

Para mantenerte en la punta, entrar en un proceso de mejora continua: ponerte estándares cada vez más altos y retos más grandes. Esto hace que el precio aumente porque tienes que pagarlo *continuamente* para mantenerte ahí y porque ahora tienes que “tejer fino”: fijarte y corregir los pequeños detalles que te hacen ser mejor.

NO ESPERES QUE EL PRECIO DISMINUYA

Algunos creen que en algún punto del trayecto las cosas se van a poner más fáciles. Yo era uno de esos, pero la cruda realidad es que el precio no disminuye –simplemente te acostumbras a él. Por lo mismo, antes de empezar algo debes estar dispuesto pagar el precio *todo el trayecto*.

¿QUE PASA SI TU EQUIPO NO ESTÁ A LA ALTURA DE LA VISIÓN?

Si no quieres disminuir el tamaño de la visión, pero quieres conducir a tu equipo a que esté a la altura de tu visión, lo que puedes hacer es lo siguiente: desarrollar su liderazgo, quitar a los miembros inefectivos, formar a un equipo fuertemente unido, e invitar a gente estratégica a que se una a la visión

VI

El Principio del Área de Dominio

..

Como vimos en el primer libro de la serie, nuestro liderazgo está limitado a nuestra área de talento. Cuando el miembro de un equipo no está trabajando en su área de dominio, trae un doble perjuicio: por un lado, el equipo se perjudica ya que no recibe la mejor aportación que ese miembro podría estar dando al equipo, y por otro lado, porque cuando una persona no se está desarrollando en su área de talento suele frustrarse, desanimarse y dar lo peor de sí.

Cuando estuve haciendo mis prácticas profesionales el trabajo que me encomendaron hacer no tenía nada que ver con mi área de talento. Como consecuencia natural, las cosas no me salían muy bien que digamos, y mi jefa solía regañarme por lo mismo. Cuando esto sucede la gente se queda con la impresión de que no eres bueno para *nada*. Pero lo que pasa es que si no estás en tu área fuerte, estás en tu área débil, y esto perjudica tremendamente al equipo. En cambio, cuando te enfocas en tu don y dejas que otros se enfoquen en lo que tú no haces bien, te vuelvas más efectivo y productivo.

Por eso mismo como líder de grupo tu meta debe ser poner a cada uno donde pueda añadir más valor al equipo. Sin embargo, debes tener cuidado con la "sobreespecialización". Todo negocio y organización resulta del conocimiento de diferentes áreas y talentos y tú, como *líder de equipo*, debes saber algo de todas ellas si es que quieres realizar tu visión. El dominio o talento del líder de equipo consiste en que sabe cómo conjuntar, dirigir y hallarle sentido y razón de ser a todas esas partes que forman a la organización

BUSCANDO EL LUGAR CORRECTO DE CADA UNO

Generalmente cada persona sabe en qué se desenvuelve mejor. Para esto tienes que ser honesto (íntegro) contigo mismo para reconocer en que "no eres bueno" y en qué sí. Ahora, también hay que identificar las cosas en las sí tienes talento, pero que todavía no eres bueno –porque el que no seas bueno para algo no necesariamente significa que no tienes talento para eso, muchas veces es sólo falta de conocimiento y práctica.

Colocar a cada persona en el lugar correcto es todo un reto, especialmente entre nosotros los jóvenes y adolescentes ya que generalmente no sabemos en qué somos buenos, ni cuál es nuestra área de talento, o qué es lo que nos gusta hacer (de hecho, una de las razones por la que estamos desarrollando nuestro liderazgo es para descubrir nuestra área de dominio). En ocasiones, por lo tanto, hay que usar la prueba de ensayo y error: si la persona no funciona ahí es que no era lo suyo. El conocimiento de los diferentes temperamentos (sanguíneo, melancólico, colérico, flemático)¹⁶ y las pruebas de orientación vocacional que algunos maestros aplican te pueden ayudar a eso.

Por lo pronto debes desarrollar el perfil de persona que necesitas en cada puesto y, basado en eso, buscar al mejor candidato. Aquí es donde vas a tener que desarrollar tus habilidades de observador para distinguir la personalidad, cualidades, debilidades, talentos y gustos de la gente que contemplas para así escoger a las más aptas para cada puesto. Y

¹⁶ Hay mucho material publicado sobre este tema que puedes conseguir.

aún después de todo esto, debes contemplar si están dispuestas a pagar el costo que cada puesto implica.

MUTUO SOMETIMIENTO

Tan pronto se localiza el lugar idóneo para cada persona es necesario conocer un aspecto importante del principio del área de dominio: el mutuo “sometimiento” entre los diferentes líderes. Puesto que un líder no puede hacerlo todo, y difícilmente podrá dominar a la perfección más de unas cuantas áreas, tiene que depender del conocimiento, talento, trabajo y liderazgo de otras personas fuera de su área de dominio. Esto quiere decir que cada líder (incluido el líder de equipo) se debe someter¹⁷ a otros líderes fuera de su área de talento. Esto vuelve los procesos de trabajo muy eficientes, pero para que este mutuo sometimiento suceda se necesita que las partes sean personas en las que realmente se pueda depender. Hay infinidad de casos de este mutuo sometimiento, uno de los ejemplos que me vienen a la mente es el de un topógrafo y el arquitecto. Aunque el topógrafo no hace mas que medir el piso, el arquitecto tiene que depender y someterse al conocimiento y “expertise” del topógrafo para realizar su construcción.

El mutuo sometimiento implica que muchas veces tendrás que renunciar a tu punto de vista o al trabajo que podías haber realizado tú, para adoptar el servicio o el criterio de la persona que conoce y domina esa área. Cuando no estás dispuesto a someterte a otros líderes fuera de tu área de talento, debes estar precavido de esto: primero, las cosas pueden salir mal por no adoptar el trabajo, consejo o directriz de alguien que sabe más; y segundo, puedes desalentar u ofender a al líder quien estás colaborando contigo en ese asunto¹⁸ (los líderes tienden a tomar mucho orgullo en lo que hacen en su área de dominio).

Aún así, tu dirás: “pero cuando uno es joven, nadie es experto en nada, todos más o menos pueden hacer lo mismo con el

¹⁷ Someterse: confiar, depender y usar el trabajo, conocimiento o talento de otra persona.

¹⁸ Estos casos se dan muy especialmente entre la gente que tiene el perfil de liderazgo como el de Saul –discutido en el tomo 3 y 5

mismo resultado”; aún así, no debemos negar los dones naturales que cada persona tiene y, además, conforme van trabajando en su área, van adquiriendo conocimiento que los hace tener más ventaja que tú en esa área. Esto, claro, no quiere decir que “siempre estén bien”. Muy bien puede darse el caso de que alguien con “menos experiencia”, pero más sentido común, salga con algo más acertado que el “experto”. Esto mismo sucedió con Daniel y Jesús que a pesar de su corta edad, y debido a los talentos que se les había dado, resolvían problemas y trataban temas que ni aún los expertos o eruditos más viejos en la materia podían. Estar concientes de esto ayudará a desarrollar humildad entre tus líderes, pues, por un lado, no son infalibles y por el otro, aunque ellos “sean los expertos”, siempre tendrán algo que pueden aprender de los demás que les puede ayudar a mejorar su dominio en su área.

VENTAJA DE LA DIVERSIDAD

Uno de los errores que cometemos mucha gente es el invitar a participar en nuestros proyectos a gente muy “parecida” o “similar” que nosotros¹⁹. La ley de la variedad establece que un equipo no se puede formar de personas con un mismo tipo de talento, conocimiento o personalidad (esto sería un club o una asociación pero no un equipo), sino que la variedad es necesaria e indispensable para formar a un equipo *completo*. Con respecto a esto el Pablo de Tarso escribió:

“Además, el cuerpo no es un solo miembro sino muchos. Si dijere el pie: Porque no soy mano, no soy del cuerpo, ¿Por eso no será del cuerpo? Y si dijere la oreja: porque no soy ojo, no soy del cuerpo, ¿por eso no será del cuerpo? Si todo el cuerpo fuese ojo, donde estará el oído? Si todo fuese oído ¿Dónde estará el olfato?... Porque si todos fueran un solo miembro, ¿dónde estaría el cuerpo? Pero ahora son muchos los miembros, pero el cuerpo es uno solo. Ni el ojo puede decir a la mano: no te necesito, ni

¹⁹ En cuestión de valores y principios muchas veces esto es necesario, pero no en cuestión de talento, conocimiento y personalidades

tampoco la cabeza a los pies: no tengo necesidad de vosotros.”²⁰

Pero lograr este tipo de integración entre diferentes tipos de miembros tiende a ser algo difícil. Generalmente nos sentimos identificados y nos llevamos mejor con personas que tienen el mismo talento, personalidad o vocación que nosotros, por eso terminamos invitando a gente que no añade “nada extra al equipo”. Si tu fueras un baterista y quisieras formar un grupo musical, e invitas a puros bateristas (porque se llevan super bien, comparten el mismo interés y pasión por la batería, y porque platican bien chido cuando hablan de los mejores bateristas), difícilmente tu grupo va a “sonar bien”, o como que le va a “faltar algo” ¿no crees?

Otro problema es que a veces no toleramos a personas que son diferentes a nosotros en personalidad, talento o vocación. Por ejemplo, tengo unos primos que trabajan para el negocio de su papá, pero uno de ellos es un muy directo cuando habla, no tiene pelos en la boca y ni una pizca de temor a herir o hacer sentir mal a la gente, él habla las cosas como son y punto. El problema es que por eso a veces espanta o cae mal a los miembros del trabajo. Sin embargo, esa característica lo hace ser un excelente cobrador. Él es el que trata a los clientes más férreos que no quieren pagar y hace que les paguen. Así, hay miembros del equipo que nos pueden caer mal, pero que son necesarios, y como líder de equipo tienes que aprender a tolerar y apreciar a todos y cada uno de ellos.

Una parte del éxito de los grandes líderes se debe a que han sabido encontrar en diferentes individuos la variedad de talentos, personalidades y conocimientos que requiere para producir su idea. Y al igual que un líder de orquesta, la otra parte de su éxito consiste en saberlos dirigir armoniosamente para producir una obra maestra. Y esto “no son enchiladas”, ya que tiene que cerciorarse que todos sepan su parte, distinguir cuándo alguien esta fuera de tono, tocando la pieza incorrecta, que no se salgan de tiempo, que entren cuando les toca, etc. Como mencionamos al principio de la sección, este es el arte de saber juntar, integrar y dirigir los diferentes talentos en la consecución de una visión.

²⁰ 1 Corintios 12

Puede ser un principio muy sencillo, pero tiene implicaciones muy tremendas:

Primera: puede ser que tu equipo no está teniendo el éxito esperado porque están requiriendo la contribución de una o varias personas con talento, personalidad o conocimiento diferente. La pregunta clave aquí es: ¿está tu equipo completo? Sólo acuérdate de la ley de la orquesta: “no sonará bien hasta que esté completa”.

Para distinguir si te falta gente en el equipo, piensa en todas las funciones y recursos que necesitas idealmente para producir con éxito el bien o servicio que ofreces. Fíjate cuáles son y quién puede desempeñarlos o suplirlos. Una vez que has determinado esto, a ti te corresponde determinar a quién invitar como socio, a quién como colaborador, y a quién como “miembro externo” de tu equipo

Segunda: si estás por formar tu equipo para tu proyecto debes percatarte que seguramente no sólo vas a necesitar a gente de tu misma carrera. En mi caso, yo no me había percatado de esto cuando empecé una asociación que, en teoría, era únicamente para los estudiantes de Estudios Internacionales, pero conforme fuimos avanzando vimos la necesidad de integrar a estudiantes de diseño gráfico, administración, mercadotecnia, y comunicaciones, para que nos ayudaran ejerciendo sus respectivas áreas de estudio dentro de la asociación.

Tercera: si dominas este principio de la diversidad –que es la esencia del trabajo en equipo- tienes un mundo de posibilidades a tu alcance, prácticamente puedes hacer cualquier cosas que te venga a la mente ¿por qué? Porque las diferentes personas que necesitas para realizar tu proyecto *las hay*: Las personas que tienen los recursos, el talento, el conocimiento, la habilidad, etc. y nos sólo hay una de cada una, sino muchas. El chiste está en *saber cómo negociar* para conseguir todos esos “ingredientes”²¹.

²¹ Ver volumen 2, sec. Cómo vender la visión y la sección Estudiantes Emprendedores

VII

El Principio de las Reservas

Uno de los principales retos a los que se enfrenta el líder universitario es la tremenda inestabilidad en los recursos de personal que los proyectos juveniles tienen. Definitivamente, esta es una de las áreas más dinámicas y emocionantes, y si como líderes universitarios aprendemos cómo lidiar con ella, sabremos enfrentar cualquier problema de rotación de personal que se nos presente cuando estemos trabajando profesionalmente.

La falta de estabilidad en la vida del joven, lo transitorio de la etapa, y el hecho de que la mayoría de los proyectos de los líderes universitarios están hechos a base de voluntarios, son los principales factores que contribuyen a este problema. Y si no tenemos una estrategia clara para añadir, reponer e integrar rápidamente a nuevas personas al equipo, este corre el peligro de venirse abajo.

Yo se por experiencia propia lo que es esto. Cuando apenas me empezaba a fogear con mis proyectos de estudiante, no sabía que no bastaba el primer esfuerzo para reunir al equipo completo al comenzar el semestre. No fue sino hasta que en un semestre después de haber sido 24 los que habíamos empezado a trabajar en un proyecto, al final del semestre venimos terminando únicamente 4 personas. Las razones por las que se salen son muy diversas: que les fue mal en las calificaciones, que se salieron de la

escuela, que tuvieron que empezar a trabajar, que se fueron de intercambio, que tienen problemas familiares, que se involucraron en otra cosa más, o simplemente desaparecían, así, sin decir nada ni adiós.

Con esta experiencia aprendimos el principio de la reserva: *siempre contar con gente a lista y disponible que nos pueda ayudara suplir la carencia de personal*. ¿Te has dado cuenta que todos los equipos deportivos tienen gente de reserva en la banca? Bueno esto es algo que se aplica a cualquier equipo u organización.

Sin embargo, mantener a gente en la banca como reservas no es fácil. Claro, me topé con gente que quería formar parte de nuestra organización estudiantil pero que, debido a que no se podía comprometer de forma permanente, me decía “avísame cuando tengan un evento especial o necesiten algo en los que les pueda ayudar”. Pero estas son las excepciones, no cualquiera quiere estar “ahí” esperando para cuando “se te ofrezca”. Lamentablemente llega un punto en la organización o equipo en el que ya no puedes meter a más gente, los equipos de trabajo están llenos, y sin embargo, sabes que vas a necesitar a gente durante el camino, cuando empiece a haber bajas. Pero ¿cómo le haces?

Primero tienes que construir una lista con las personas interesadas en formar parte de tu proyecto u organización. Y para eso debes promover tu organización entre tus compañeros para atraerlos a tu proyecto. He aquí algunos tips para lograrlo²²:

PARA PROMOVER TU PROYECTO Y ATRAER GENTE AL EQUIPO

1.- Éxitos

Algo que ayuda a que más jóvenes quieran integrarse y formar parte de tu equipo, proyecto u organización, son los *éxitos visibles* que estos van teniendo. Ellos le dan promoción y publicidad a tu proyecto y lo vuelven atractivo a los demás. Digo, al fin y al cabo, todos queremos ser parte de algo exitoso, por eso, como la mosca con la miel, vas a ver a gente atraída a tu organización tan pronto vean sus primeros éxitos.

²² Para complementar esto, ver volúmen 2, sec. Cómo vender la visión.

2.- Eventos y actividades sobresalientes

El tener presencia entre el grupo de gente que quieres atraer a que trabaje contigo debe ser parte esencial de tu estrategia. ¿Cómo consigues esto? Manteniéndote “visible”. Esto muchas veces lo dan las actividades y eventos exitosos que realizas, pero no siempre el éxito es visible, y no siempre lo visible es exitoso²³. Aparte de procurar tener éxito en lo que emprendas, el cual es un factor que definitivamente será atractivo a la gente, también es importante que realicen de forma periódica actividades o eventos visibles o sobresalientes que promuevan tu organización y que te permitan tener un contacto con la gente que quieres atraer a trabajar contigo. Este tipo de eventos son una excelente excusa para presentar tu proyecto entre tus compañeros e invitarlos a formar parte.

3.- Un ambiente de equipo especial

Un ambiente de equipo ameno siempre atraerá a gente a él. Gente atrae a gente. Fueron muchas las ocasiones en las que la gente se quiso unir a nuestro proyecto por el excelente ambiente de equipo que teníamos²⁴. Para crear un ambiente de equipo atractivo se requieren reglas claras, unidad, integración, amistades que trasciendan el aspecto laboral, amor y respeto entre los compañeros y madurez para resolver conflictos. Y todo esto proviene del líder (ya que el equipo y organización es un reflejo de este) y de su habilidad para aplicar los principios de trabajo en equipo.

4.- Presentación a las nuevas generaciones

En el caso de las organizaciones estudiantiles tienen la ventaja de que periódicamente²⁵ entran alumnos a la escuela. Muchas veces la misma escuela les piden a las asociaciones estudiantiles

²³ Y hay organizaciones o proyectos que, aunque no son exitosas, son muy “visibles” o “ruidosas”, y atraen a muchos por eso.

²⁴ También resulta atractivo el tamaño del grupo, entre más gente sean más gente atraerán.

²⁵ Cada semestre, tetra o año

se presenten ante los nuevos alumnos en los días de inducción, otras, de su propia iniciativa, van, ponen su stand y se presentan ante ellos. Esto es muy ventajoso, especialmente para aquellos grupos estudiantiles que metieron la pata o quedaron en mala reputación ya que pueden empezar de “ceros” ante la nueva generación de alumnos –los cuales en teoría no saben nada de lo acontecido.

Lo que organizan algunas federaciones de alumnos es “el día de las asociaciones estudiantiles”. Ese día tal como en una feria comercial, las diferentes organizaciones estudiantiles de la universidad ponen sus estantes en un lugar para promoverse y darse a conocer entre todos los estudiantes.

5.- Red de contactos

A través de invitaciones personales entre la red de amistades y conocidos tuya y de tu equipo pueden enterarse a quién le podría interesar formar parte de tu organización.

De la manera que fuere que atraerás gente que quiera integrarse a tu equipo, es necesario que construyas con eso una base de datos con los nombres, fechas tentativas de graduación, las áreas de interés, talento y conocimientos, y su disponibilidad. Esta base de datos te va a servir en gran manera para cuando requieras de alguien, y necesites buscarlo, por ejemplo, de acuerdo a su área de talento.

Hay que aclarar que al estar atrayendo gente para hacer tu lista de quién quiere participar en tu organización, no los estás invitando a que participen inmediatamente en ella. Al menos de que tengas vacantes disponibles, les tienes que hacer ver que tú te pondrás en contacto con ellos tan pronto empiecen nuevos proyectos o surjan más vacantes. Pero cuando esto sucede no puedes sólo aparecer de repente y decir “¿hey te acuerdas de mi, hace 6 meses que te invité a un proyecto? pues bien, ya te necesitamos en el equipo”. Tienes que mantener la relación.

PARA MANTENER EL CONTACTO

Para mantener a toda esa gente en contacto se requiere implementar una variante de la estrategia de la de “tener presencia”. Ellos deben ser recordados constantemente de que “ahí estas” y de que “pueden ser llamados en cualquier momento”. Para esto, el chiste es crear cualquier excusa para “aparecer” de forma periódica y constante para que no “se olviden de ti”. Veamos algunas tácticas para eso²⁶.

1.- Reportes periódicos

Una de las formas en la que ciertas organizaciones logran tener presencia es a través de reportes periódicos de los logros, avances y necesidades que tiene la organización. Este puede hacerse a través de boletines informativos, revistas y/o de reuniones informativas.

2.- Convívios periódicos

Fiestas de inicio y fin de cursos, actividades de recreación e integración, son excelentes oportunidades para fomentar las relaciones y hacer sentir parte del equipo a aquellos que están de reserva (los de la lista). Por otra parte, esto te permite a ti conocerlos mejor y crear confianza.

3.- Sistema miembros-club

Crear un sistema de relación miembros-club es otra opción para “tener presencia” entre un segmento del mercado al que quieres llegar. En este sistema, la organización, aparte de tener a su equipo de trabajo que labora en ella, decide tener “miembros” con los cuales mantienen contacto por medio del otorgamiento de ciertos beneficios o servicios²⁷. Esos miembros son potenciales clientes, donadores, o, en este caso, colaboradores, a los cuales se

²⁶ Las tácticas aquí son genéricas, es decir pueden ser usadas para mantener contacto con patrocinadores, inversionistas o donadores, clientes, etc.

²⁷ Recuerda cuando vimos en el segundo tomo, “la gente se siente parte de algo cuando trabaja en ella o se beneficia de ella”.

puede acudir cuando haga falta porque el contacto y relación se ha mantenido.

4.- Inventa puestos

Para mantener a gente super valiosa, muchas veces es necesario integrarla al equipo de trabajo inmediatamente para que no te lo vayan a ganar, o vaya hacer otros compromisos. En estos casos vas a tener que improvisar e inventar algún “nuevo departamento”, “proyecto” o “puesto”. Tal vez sólo en el “inter” de que encuentras algo más apropiado para ese nuevo integrante, o en lo que se desarrolla el proyecto en donde lo quieres ocupar. Esto, por otra parte, le puede servir a él como una especie de entrenamiento o tiempo de prueba.

PARA MANTENERLOS LISTOS

Para tener gente de reserva no basta que construyamos una base de datos con las personas interesadas, ni que mantengamos contacto con ellas, para tener gente de reserva es necesario también que las tengamos listas: entrenada e integrada.

Para esto debes contemplar el realizar actividades de capacitación e integración para las personas que tienes en reserva. En mi caso, en uno de los proyectos que me tocó dirigir, los miembros de la asociación teníamos graves problemas de integración y capacitación por lo que empezamos a realizar actividades periódicas encaminadas a suplir esa necesidad, tales como talleres de liderazgo y eventos recreativos (la mayoría de las veces las combinábamos en un mismo gran evento). Sin embargo, puesto que también queríamos atacar el problema de las bajas, abrimos el evento, no sólo a los de la asociación o los que estaban sólo en la lista de interesados, sino a todos los estudiantes de la universidad. Esto nos permitió promovernos entre ellos (cosa que no habíamos podido hacer porque los proyectos y actividades que realizábamos no eran dirigidos a alumnos sino a líderes académicos, empresas y ONG's), presentarles el proyecto e invitarlos a formar parte de éste.

¿El resultado? Fue muy bueno: nos promocionamos entre los estudiantes de la universidad, los cuales al experimentar más de

cerca la visión y el ambiente de equipo que teníamos, se sentían más atraídos a formar parte de él; la gente de reserva tuvo la oportunidad de integrarse y capacitarse periódicamente junto con los integrantes activos; y mejoramos la eficiencia de nuestro trabajo y la unidad del grupo. El único problema fue que, la coordinación que dirigía esto se volvió muy fuerte y uno de los principales atractivos, aún más que las demás coordinaciones, lo que daba la impresión de que la asociación se dedicaba a realizar ese tipo de actividades, cuando en realidad esas actividades eran sólo un apoyo y no el propósito de la asociación. Aprendida la lección empezamos a darle a estas actividades un tono mas acorde al propósito de la organización para así evitar el mal posicionamiento entre los alumnos.

DALE A TU ORGANIZACIÓN FLEXIBILIDAD

Entre tanto realizas todo lo anterior, algo que debes de empezar a hacer para compensar las bajas que surjan es darle flexibilidad al equipo. Esto nos funcionó muy bien a nosotros. Aunque teníamos todos los puestos y proyectos asignados, de tal manera que había un responsable para cada cosa, todos participábamos en todo: la coordinación o miembros que por el momento no se encontraban trabajando en un proyecto específico (o que tienen tiempo de sobra para realizarlo) ayudaban al que sí está trabajando.

VIII

El Principio de la Manzana Podrida

El principio de la manzana podrida es el principio que nos advierte de los riesgos de la actitud incorrecta y de su impacto dentro de un equipo. Por lo que es un tema del que debes conocer y estar *bien advertido* para que puedas saber como lidiar con eso cuando llegue el momento.

De la actitud es algo que ya hemos hablado anteriormente cuando tratamos el tema de la adversidad. Ahí comentamos cómo la actitud está formada por las creencias que determinan la forma de pensar y el estado emocional de la persona, y se manifiesta a través de las palabras, acciones y expresiones corporales. Hay básicamente cuatro características que hacen de la actitud algo que puede ser muy peligroso:

- **Es contagiosa.** Las platicas o libros motivacionales, por ejemplo, no son nada mas que sesiones de contagio de actitud.
- **Se puede contagiar “inapercibidamente”.** Muy sutilmente se puede contagiar en medio de alguna plática o chisme “inofensivo”, por el simple tono de voz o el lenguaje no verbal.

- **La actitud negativa es la que más fácil y rápido se contagia.** Esta característica la hace muy peligrosa, y tiene mucho que ver por la manera en la que hemos sido criados (el montón de estímulos negativos que hemos recibido durante toda nuestra vida).
- **La actitud determina la cultura, la calidad y el destino de una organización.** Básicamente este es el resultado final de mantener un cierto tipo de actitud, o ella nos lleva al éxito, o nos lleva al rotundo fracaso –y muy poco tienen que ver las circunstancias exteriores en esto.

Estas características que tiene la actitud van a requerir de ti que te vuelvas *muy diestro* y *muy prudente* en el manejo de un grupo para saber detectar, controlar y apagar cualquier brote de actitud negativa. Esto es importante porque la actitud puede causar la derrota del equipo, y peor aún, te puede arruinar. Además, como líder debes saber esto: *la persona que realmente dirige a un grupo es la que influncia sobre sus actitudes, no la que esta al frente.* Esto quiere decir que tú muy bien puedes estar al frente del grupo como responsable y otra persona, de entre las del mismo grupo, ser la que esté determinando la actitud de sus integrantes. Aunque tú tienes la posición, la otra tiene el liderazgo. ¡Aguas!, porque la gente va a seguir al que tiene el liderazgo no al que tiene la posición.

Esto se puede ver más claramente en un episodio de la vida del joven Josué: después de haber rescatado a todo un pueblo de la esclavitud donde estaban en Egipto, Moisés y todos ellos se encaminaban a entrar a la tierra que iban a tomar como posesión para construir su nación. Como preparativo para la conquista Moisés envió a Josué y 11 espías más a que inspeccionaran la tierra que estaban por conquistar, cuando todos ellos regresaron, trajeron el reporte y hablaron al pueblo:

Nosotros llegamos a la tierra a la cual nos enviaste, la que ciertamente fluye leche y miel; y este es el fruto de ella. Más el pueblo que habita aquella tierra es fuerte, y las ciudades muy grandes y fortificadas; y también vimos allí a los [gigantes] hijos de Anac... Entonces Caleb hizo callar al pueblo delante de Moisés, y dijo: Subamos luego, y tomemos posesión de ella; porque más podremos nosotros que ellos. Mas los varones que subieron con él dijeron: No podremos subir contra aquel pueblo, porque es más fuerte

que nosotros. Y hablaron mal entre los hijos de Israel, de la tierra que habían reconocido, diciendo: la tierra por donde pasamos para reconocerla, es tierra que traga a sus moradores; y todo el pueblo que vimos en medio de ella son hombres de grande estatura. También vimos allí gigantes, hijos de Anac, raza de los gigantes, y éramos nosotros, a nuestro parecer, como langostas; y así les parecíamos a ellos. Entonces toda la congregación grito, y dio voces y el pueblo lloró aquella noche. Y se quejaron contra Moisés y contra Aarón todos los hijos de Israel; y les dijo toda la multitud: ¡Ojalá muriéramos en la tierra de Egipto [donde eran esclavos]; o en este desierto ojalá muriéramos! ¿Y por qué nos trae el Señor a esta tierra para caer a espada, y que nuestras mujeres y nuestros niños sean por presa? ¿No nos sería mejor volvernos a Egipto? Y decían el uno al otro: Designemos un capitán, y volvámonos a Egipto... Josué hijo de Nun y Caleb hijo de Jefoné, que eran de los que habían reconocido la tierra, rompieron sus vestidos, y hablaron a toda la congregación de los hijos de Israel, diciendo: la tierra por donde pasamos para reconocerla, es tierra en gran manera buena. Si el Señor se agradare de nosotros, él nos llevará a esta tierra, y nos la entregará; tierra que fluye leche y miel. Por tanto, no seáis rebeldes contra el Señor, ni temáis al pueblo de esta tierra; porque nosotros los comeremos como pan; su amparo se ha apartado de ellos, y con nosotros está el Señor; no los temáis. Entonces toda la multitud habló de apedrearlos.^{vi}

Creo que está por demás comentar el predecible desenlace de la historia: La actitud del pueblo determinó el destino de ellos y de Moisés (quién solapó las manzanas podridas): todos ellos murieron en el desierto. Los únicos que entraron a conquistar la tierra fueron el joven Josué y el Señor Caleb, junto con la generación que siguió después de aquella que pereció en el desierto. Este episodio nos da una idea de lo que puede ocasionarnos el no saber manejar la actitud del grupo.

ACTITUDES CONTRA LAS QUE DEBES LUCHAR

Debido a las características que la actitud tiene no te puedes dar el lujo de tolerar a manzanas podridas dentro del equipo. Creo que todos mostramos, de tiempo a tiempo actitudes negativas, sin embargo, con manzanas podridas no me refiero a eso, sino a las personas que tienen un historial o comportamiento reiterado (relativamente constante) de actitudes negativas. Son de ellos de los que te debes prevenir, especialmente si están tomando un papel proactivo en “contagiar su actitud”. Podríamos mencionar una lista larga de actitudes negativas, pero mi propósito aquí no es sino el mencionarte las mas peligrosas.

Pesimismo

Si tú ya te has aventado a la tarea de emprender algún proyecto ambicioso en el que requieres la cooperación y ayuda de otras personas, seguramente ya sabes lo difícil que puede ser convencer y animar a la gente para que crea que es posible y que lo pueden lograr. Luego, después de mucho batallar para levantar la fe y los ánimos de la gente, sale un imprudente con sus comentarios pesimistas y derrumba todo lo que construiste.

Pesimismo: producto de la creencia de que algo no se puede realizar (en el volúmen dos hablo de la dinámica de este), la cual ocasiona que todo obstáculo y problema sea interpretado como una prueba de que, efectivamente, no se puede. El pesimismo conduce a una actitud derrotista, de víctima, causa desánimo y roba las fuerzas. El pesimismo desalienta la implementación de cualquier propuesta de cambio o mejoría, produce estancamiento y, al final, el fracaso. Si el líder de grupo es el pesimista, el grupo se encuentra en graves problemas pues no va a llegar mas lejos de lo que el pesimismo del líder puede llegar.

La forma en la que se evidencia el pesimismo: queja. Una vez Manuel Sanchez, un amigo que ya falleció, me comentó que el idioma del cielo se llama “alabanza”: que es la exaltación de todo lo virtuoso, bueno, positivo y agradable; y que el idioma del infierno era la “quejabanza”: que es la exaltación de todos lo malo y negativo. Él fue el que me enseñó que la alabanza tiene la

capacidad de hacer descender el ambiente del cielo a un lugar, y que la queja, por el contrario, tiene la capacidad de recrear el mismo ambiente del infierno: de derrota, fracaso, frustración y desesperanza. De hecho la actitud o el grado de pesimismo que hay en un grupo o equipo se puede medir muy bien por el número y frecuencia de quejas que comentan entre ellos o a ti.

Cuando estás conduciendo al equipo a la realización de su visión, te puedes topar con una o varias personas que quieren desanimar al grupo señalando y exaltando los puntos negativos, los problemas y los aspectos en contra en perseguir esa visión²⁸, por encima de los puntos positivos que la hacen realizable²⁹. Uno aquí se podría meter en una discusión sin fin de qué es realizable y qué no³⁰. Lo importante aquí es que tú estés determinado en que es posible, y que quieres realizarlo³¹. Si este es el caso lo demás sale sobrando y lo que importa es que la persona con la actitud negativa no vaya a contagiar y desanimar al resto del grupo. ¿Qué hacer para prevenirlo?

1era: Toma el control del micrófono.

En las juntas y reuniones en las que estén todos *dirígelas* y modéralas. No preguntes a la opinión de la persona incorrecta. No cedas la palabra a los de actitud negativa. Lo peor que puedes hacer es darles el escenario para que hablen y ventilen sus pensamientos. Tienes en tu poder el otorgar y quitar la palabra.

Después de lo que sucedió con los espías que desanimaron al pueblo, el joven Josué aprendió de la metida de pata del viejo Moisés y se puso más abusado: cuando le tocó a él mandar espías, los mandó secretamente y le pidió el reporte a parte, para

²⁸ Es importante notar que en cualquier análisis sincero de cualquier proyecto o cosa que se emprenda, uno puede sacar los puntos negativos, “contras” o obstáculos a los que uno se puede enfrentar, y esto no es ser negativo. Sin embargo, el predisponerte a que lo negativo va a pasar, que los obstáculos no se pueden vencer o que no sucederá, es otra cosa muy diferente.

²⁹ La actitud positiva no niega el que haya riesgos, solo prueba el que *es realizable* y que puede suceder.

³⁰ Hay muchos ejemplos de casos de personas que realizaron cosas que se creían imposibles de realizar –la mayoría de las veces debido a esa creencia.

³¹ Esta postura puede ser producto de un análisis, o de una profunda convicción – sin fundamentos racionales- de que *así es*.

evita la difusión de algún mensaje negativo que fuera a desanimar otra vez al pueblo.

2da: Contrargumenta antes del ataque.

Cuando vas a presentar una propuesta, tienes que actuar como un verdadero negociador: seguro de la postura que has tomado y adelantándote al ataque. Al presentar tu propuesta, debes responder todas las preguntas que te pueden hacer, y rebatir todos los puntos en contra que te pudieran sacar, *antes de que ellos lo hagan*. Con esto callas cualquier comentario negativo antes de que surja y pruebas tu punto. Pero para esto tienes que estudiar el asunto y realizar un análisis *previo*, así como mostrar mucha seguridad y convicción. No trates de improvisar mas que cuando sea necesario.

3era: Corta cabezas:

Hay personas con actitud negativa que no dicen ni hacen nada para promover su punto de vista. Mientras que se conserven así son relativamente inofensivos. Sin embargo, están lo que toman un papel proactivo en desanimar y contagiar su visión negativa de las cosas. Básicamente con esto te esta boicoteando tu proyecto. Si tienes algún elemento así, habla con él, si no entiende, sácalo del equipo. Más vale que sea uno el que se quede fuera de la visión y no todo el equipo por causa de él -Una manzana podrida pudre a las demás. Por otra parte no tienes porque estar cargando con personas que no quieren ir a donde quieres ir.

4ta: Combate el pesimismo con una actitud positiva de tu parte

Procura que te vean alegre y emocionado con los retos y dificultades que enfrentan. Cuando escuches que se quejen, corrígelos enseñándoles a cambiar su punto de vista ante la situación y tomar una actitud de vencedores; enséñales a no rendirse y a salir adelante a pesar de los problemas, dificultades y adversidades que enfrentan.

Actitud de complot

La actitud de complot se da cuando algún miembro del equipo quiere *desacreditar* a algún integrante o *poner al grupo en su contra*. Esto es grave cuando sucede contra algún miembro del equipo, pero muchísimo más grave aún cuando es en contra del líder de equipo. Cuando se da el último caso, la actitud de complot va acompañada de rebelión y estas ya son palabras mayores.

Tengo una excelente amiga que estuvo dirigiendo la asociación estudiantil más grande de su universidad, que le tocó vivir esto. Uno de los miembros de la asociación estaba levantando a todo el equipo en su contra³². Sin que ella se diera cuenta él estaba llevando toda una campaña por debajo del agua para derrocar a la presidenta de la asociación. No sólo había hecho campaña entre los miembros de la asociación, sino que también entre las otras asociaciones que conformaban la federación de estudiantes. El problema se agravó más porque ella fue la última en enterarse. Para cuando se dio cuenta, ya todo el mundo –excepto unos cuantos–, estaban en contra de ella. Afortunadamente todo se solucionó satisfactoriamente y el tipo quedó expulsado de la asociación.

El chisme y el rumor es la forma en la que se manifiesta esta actitud. Cuando desacreditas a una persona o hablas mal de ella ante los demás, lo que realmente haces es matar la influencia que esa persona puede tener sobre ellos. Por eso es muy importante que como líder de equipo detectes y ventiles a tiempo las diferencias que algún miembro de equipo pueda tener contra ti antes de que él se valga de eso para hablar mal de ti a tus espaldas. Luego por eso los líderes se quejan de que no les hacen caso, o no siguen sus instrucciones ¿Por qué? Porque han perdido su influencia gracias a los malos comentarios hechos a sus espaldas.

La regla que debes implementar para parar cualquier rumor o chisme dentro de un equipo es: *no hablar mal detrás de una persona*; si hay algo negativo que decir de alguien o alguna queja, ir

³² Al parecer su motivación era el quitarla de su posición para lograr sus aspiraciones de poder.

directamente con ella y arregla es asunto³⁵. A ti como líder de equipo te corresponde vigilar la observancia de esta regla para controlar el ambiente que se da en el equipo. Por otro lado, si te llega un chisme, que muera en ti, no lo pases: ve con la persona de la que te hablaron mal y rectifica con ella la información que te dieron; o simplemente dile a la persona que te cuenta el chisme, “disculpa, mis oídos no son basurero” –y ficha al chismoso.

Con todo esto no estoy diciendo que nunca digas nada malo de alguien o que todo el mundo te tiene que caer bien. Muchas veces tendremos que hablar las cosas como son y mencionar los puntos negativos de alguien, sin embargo, la actitud con lo que se dice cuenta mucho y refleja tu grado de madurez. Cuando uno comenta algo negativo de alguien se debe hacer juntamente con lo puntos positivos que también tiene para así transmitir una imagen más completa e imparcial de esa persona. Eso es por un lado, por el otro, cuando se comentan los aspectos negativos, se deben comentar con toda misericordia, con un deseo de proteger su imagen, y esto se logra estando conciente de los errores que uno también comete y puede cometer, como dijo Jesús: “el que esté libre de pecado que tire la primera piedra”.

Para mostrar este comportamiento, que requiere cierto grado de madurez, a veces basta con que se resolvamos los conflictos personales que tenemos contra la persona de la que estamos hablando mal. Muchos comentarios negativos contra alguien son producto del resentimiento que se tiene contra ella, por lo que tiene que haber un proceso de perdón para ser librado de esa actitud negativa.

Como líder de equipo tienes que identificar y fichar a las personas que manifiestan este tipo de actitud con sus compañeros, y debes intervenir inmediatamente para mediar en la situación, si la conducta de la persona se sigue repitiendo, invítala a salir del equipo. Por otro lado, si hay una persona con actitud de complot que se está levantando en contra tuya, como

³⁵ Esto no se aplica en los casos de consejería. Por otro lado, las personas que dan consejería tienen la madurez suficiente para nunca dar por sentado algo o hacerse la imagen de alguien con una sola versión de los hechos.

líder de equipo debes hablar con ella³⁴, si te sientes seguro de que va a cambiar, déjalo. Mucha gente con este tipo de actitudes tienen problemas internos muy profundos que harán muy difícilmente su cambio; contigo pueden llegar a ser las personas más lindas y amables que conozcas, y al mismo tiempo estar tramando algo en contra tuya a tus espaldas. Sólo se precabido y no corras riesgos dando muchas concesiones con este tipo de personas y sácalas del equipo. Su influencia puede ser dañina para el resto del equipo, y para ti.

Actitud rebelde

Esta actitud la ves en las personas que no obedece la línea de mando, reniega de ella o no respetan a las autoridades (la actitud de complot contra el líder de equipo está impregnada con un tinte de rebeldía).

Tolerar a un rebelde en tu equipo es estropear el equipo. Si tú toleras a esa gente o la dejas sin sanción, estarás dando un mensaje implícito al resto del grupo de que “es permitido el mostrar ese tipo de comportamiento”, y con esto menoscabas la autoridad e influencia que puedes tener sobre el grupo. Tienes que darte a respetar para que respeten tu posición y liderazgo. Por otro lado, si la persona no se somete a la visión del grupo (si quiere hacer otra cosa e imponer su visión personal en el grupo) y tú lo permites o toleras, la unidad del grupo estará en riesgo. Debes hablar con la persona que muestra este comportamiento y averiguar las causas; tratar de hacerle entender cómo afecta en el grupo su actitud; si se repite, la conducta debe ser sancionada, castigada; y si la persona no muestra cambio, debe ser expulsada del equipo.

Con esto no quiero decir que debes tener sólo a gente que hace lo que dices, gente que no se atreve a cuestionar ni discutir contigo tu posición o tus órdenes. Personas que respetan la línea de mando pero que se te oponen son muy valiosas. De echo, si vas a tener líderes trabajando contigo, prepárate par ser cuestionado, y discutir tus ordenes y tu postura con ellos porque

³⁴ Al pescarlo con las manos en la masa, confrontarlo y luego darle una segunda oportunidad a veces lo conviertes en la persona mas leal del equipo porque como líder tuviste misericordia de él.

ellos no se van a tragar cualquier cosa que les digas muy fácilmente. Sin embargo, a diferencia de las personas con actitud rebelde, los líderes discuten, rebaten y cuestionan *con respeto* (aunque a veces se airen), y frente a ti –no a tus espaldas– y ellos saben que al fin de cuentas el líder de equipo tiene la última palabra la cual se tiene que acatar (aunque esté mal estratégicamente³⁵).

Apatía

Hay persona que muestran apatía, desinterés o muy pocas ganas de trabajar. Estas personas pueden contagiar su actitud y bajar el rendimiento del equipo. Es cierto, el desánimo y la apatía nos puede atacar en algún punto del camino, por lo que es en cierto grado “permisible”. Además, en teoría, las personas que se integraron a tu equipo es porque *están interesadas en trabajar en el proyecto*, si para alguno esto no es así, al menos que lo que hagan sea muy necesario, no se que están haciendo ahí. Son personas como estas las que son un problema al equipo. Las personas con desinterés crónico, sácalas antes que lo contagien. Nadie las obliga a estar ahí, habla con ellas y diles clara y directamente que si no les interesa, que se puede retirar.

Cuando la apatía y las pocas ganas de trabajar atacan aun individuo o al grupo en general usualmente se debe a que su motivación ha sido afectada por alguna de estas razones:

- **Porque perdemos de vista el sueño que perseguíamos:** a veces los problemas o el activismo nos hacen olvidar la meta por la cual estamos luchando y al suceder esto baja el interés, muchas veces, aún sin darse cuenta.
- **Porque se ha sufrido fracaso tras fracaso:** esto afecta la motivación y puede matar la creencia de que “es posible”. El pesimismo produce apatía.
- **Porque la buena imagen del líder ante el grupo se ha caído:** conforme el líder vaya perdiendo la aprobación, admiración o respeto del grupo (por sus malas decisiones, rumores, etc.) este se verá apático y renuente seguir sus iniciativas, su visión o su proyecto.

³⁵ De esto hablaremos en la sección de unidad

- **Porque ya no están recibiendo aquello que los motivaba:** Cuando una persona no puede conseguir lo que desea a través de su trabajo en el equipo, su interés se pierde³⁶. Si lo que atraía a la gente a trabajar era, por ejemplo, el buen ambiente del grupo y ahora hay problemas de equipo, seguramente la apatía lo invadirá.
- **Por conflictos personales:** los conflictos personales con algún miembro del grupo son típicos causantes de que la gente pierda interés en participar en el equipo.
- **Por la crítica que se le ha dado:** la crítica constante causa desánimo, así como cualquier trato no amable y humano.

Competencia egoísta

Competencia egoísta es otra de las actitudes que pueden estropear el equipo, especialmente el ambiente y la armonía de este. Esta actitud se manifiesta cuando los miembros del equipo se desean mal unos a otros y se ponen el pié para que algún compañero suyo no avance o no tenga éxito en lo que hace.

Este comportamiento es autodestructivo para el equipo. Esto sólo crea un ambiente en el que te tienes que estar protegiendo de los de tu mismo equipo, lleno de intrigas, complots, continuos temores y desconfianza. Es cierto, con esta actitud uno puede sentir que “le gana al otro”, pero al fin y al cabo, su derrota es una derrota para el equipo porque su éxito está formado por los éxitos individuales de cada miembro del equipo en su área o función.

Esto me recuerda a una historia imaginaria que me contaron: Estaba un hombre en su bote pescando cangrejos, pero tenía dos botes donde ponía los cangrejos que pescaba, cuando le pregunto su acompañante porque tenía dos botes para los cangrejos que juntaba y porque uno tenía uno tapa y el otro no. Al pescador le contestó: mira, los cangrejos que pesco de este lado del bote son de agua dulce, a esos le pongo tapa porque se ayudan mutuamente poniéndose unos arriba de otros para salirse; y los del otro lado son de agua salada, a esos no hace falta que les ponga tapa porque cuando un cangrejo esta por salir, el que está

³⁶ Para ver que es lo que motiva o atrae a la gente a tu equipo, ver el volumen dos, sec. Cómo vender la visión

debajo lo jala porque cada uno busca salir sin que salgan los demás.

Esto sucede principalmente por envidia, producto de un pobre concepto de si mismo y una baja autoestima que busca ser compensada con el fracaso o humillación de los demás. Pero cualquiera que sea la razón, esta actitud destruye al equipo pues impide la mutua cooperación y el buen trabajo en grupo. Las personas que toman esta actitud están más interesadas por su "éxito" personal que el del equipo por lo que son factores de su fracaso.

La verdadera competencia es contra los de afuera del equipo. Con los de adentro es necesaria la cooperación, no la competencia –por lo menos no la de este tipo. Si quieres competir con tus compañeros, puedes hacerlo, pero tienes que hacerlo por el bien del equipo.

¿Cómo se logra esto? Compitiendo fraternalmente. Esta competencia está impregnada de cooperación y ayuda mutua y lo hacen con la mira de mejorarse mutuamente para hacer un equipo mejor³⁷. Pero cuando la competencia dentro de un equipo no esta acompañada de amor fraternal, es destructiva. Tú puedes competir con tu compañero y desearle sinceramente que le vaya bien.

Como líder de equipo tienes que vigilar que este tipo de actitud no brote. Para esto debes enseñarlos a celebrar y cooperar en los éxitos de sus compañeros, y tienes que llamar la atención y corregir severamente este tipo de actitud. Si algún integrante del equipo se comporta reiteradamente de esta forma, amerita su expulsión. El no hacerlo puede significar la salida de otros buenos miembros que no se sientan a gusto con el ambiente que se está creando, y además, esto, quieras o no, afecta en el desempeño general del equipo.

Por otro lado, es bueno que pongas a los miembros a competir por algún premio o alguna recompensa, pero nunca los pongas a competir por su sobrevivencia: "el que pierda va a quedar despedido". El porque esto puede ocasionar toda clase de

³⁷ Compiten de forma pareja (sin hacer trampas) y buscando que el competidor sea un verdadero rival (que dé lo mejor de si y que no se encuentre en una condición o situación desventajosa).

comportamientos “canivalescos” entre ellos. Esto es lo que se ocasiona cuando atentas contra la seguridad de las personas.

ATACAR LAS ACTITUDES NEGATIVAS

Cómo líder de equipo tienes una tremenda capacidad de influenciar sobre la actitud de las personas que integran tu equipo. Tú debes ser el principal catalizador y detonador de actitudes, y para esto aquí te presento algunas herramientas que te ayudarán a eso:

Se ejemplo de actitud

Tú debes ser el ejemplo de la actitud que quieres que imiten - no puedes pedirles que tomen una actitud que tu no tomas-. Además de predicarla con tu comportamiento, debes tomar un papel proactivo en enseñar la perspectiva que te permite tomar esa actitud. Premia o alaba a los miembros con la actitud que deseas que imiten. Denigra y condena la actitud (no la persona) que deseas combatir. Por otro lado las actitudes cuando se está en grupo se tienden a seguir inapercibidamente, mas tú debes percartarte de ello y no seguir la corriente para así detener en seco cualquier actitud negativa.

Se abierto y amigable

Para influenciar sobre la actitud de las personas debes involucrarte en sus vidas. No te desconectes de la gente. Preocuparte por ellos sinceramente, date tiempo para relacionarte con ellos. La razón por la que personas de entre el mismo equipo influyen más a los integrantes del equipo que el mismo líder de equipo se debe a esto mismo. Ellos están más involucrados en las vidas de sus compañeros que el mismo líder.

Canaliza y controla la queja y la retroalimentación

Pide retroalimentación periódicamente, crea el espacio y la confianza necesaria para que vengan y te digan³⁸ directamente sus inconformidades y sus quejas, de esta manera podrás razonar con ellos una manera diferente de ver las cosas y estarás apagando los pequeños fuegos que surgen antes de que se conviertan en verdaderos “incendios forestales.” Escucha sus inquietudes y sus aportaciones: Si tú te cierras a lo que ellos te dicen, ellos se cerrarán a lo que tú les dices. Para ellos el saber que los escuchas y que tomas en cuenta su opinión significa mucho. Esto, aparte de apagar pequeños fuegos, los hace vulnerables a tu influencia, porque se hacen abiertos a ti.

Juntas-ponencias

Date oportunidades en las que puedas tener el escenario para ti. Pueden ser en las juntas o reuniones periódicas que tienen, u otras diseñadas especialmente para tratar asuntos que conciernen a todo el equipo. Aprovecha este tipo de ocasiones en los que están todos reunidos para tomar el “micrófono” y exponerlos a tu actitud a través de la plática de un breve tema o a través del comentario de alguna situación que quieres tratar con ellos. Muy bien podrían poner como regla que en el orden del día de las juntas se incluya una pequeña meditación o reflexión (esa pequeña meditación puede usarse para transmitir enseñanzas que les ayuden a mejorar su vida, liderazgo y actitud). Esto es valiosísimo, especialmente cuando no tienes un programa de capacitación o entrenamiento.

³⁸ Preferentemente propicia para que sea de forma privada para que no contaminen a otros con sus comentarios.

IX

El Principio de la Unidad

El principio de unidad es muy importante para el buen funcionamiento del equipo. Tan básico, que es necesario para poder lograr cualquier cosa. Hay un pasaje en libro de Génesis que siempre me ha impresionado porque muestra claramente la importancia que tiene la unidad para lograr cualquier cosa que nos propongamos:

En ese entonces se hablaba un solo idioma en toda la tierra. Al emigrar al oriente, la gente encontró una llanura en la región de Sinar, y allí se asentaron. Un día se dijeron unos a otros: "Vamos a hacer ladrillos y a cocerlos al fuego." Fue así como usaron ladrillos en vez de piedras, y asfalto en vez de mezcla. Luego dijeron: "Construyamos una ciudad con una torre que llegue hasta el cielo. De ese modo nos haremos famosos y evitaremos ser dispersados por toda la tierra."

Pero el Señor bajó para observar la ciudad y la torre que los hombres estaban construyendo, y se dijo: "Todos forman *un solo pueblo* y hablan *un solo idioma*; esto es sólo el comienzo de sus obras, y *todo lo que se propongan lo podrán lograr*. Será mejor que bajemos a confundir su idioma, para que ya no se entiendan entre ellos mismos."

De esta manera el Señor los dispersó desde allí por toda la tierra, y por lo tanto dejaron de construir la ciudad...^{vii}
[Énfasis añadido]

Ellos eran un pueblo, bajo una visión y con un solo idioma. El poder de su unidad era tal que Dios mismo reconoció: “Todo lo que se propongan lo podrán lograr.” Creo que de este pasaje se sacó la famosa estrategia de guerra “divide y vencerás”.

Si la unidad es tan importante para lograr todo lo que nos propongamos tenemos que saber lo que es. Unidad no es lo mismo que uniformidad: no es la supresión de diferencias o mucho menos la ausencia de diversidad. La unidad la forman todos esos vínculos que unen esa diversidad y diferencias, integrándolas dentro de un mismo “ente” con un mismo sentido. Los factores que propician esta unidad son los siguientes:

UNIDAD DE VISIÓN

La unidad de visión o de meta es tan poderosa que puede unir a dos potenciales enemigos. Estados Unidos y la ex-URSS, por ejemplo, dos enemigos en potencia, se unieron durante la segunda Guerra Mundial gracias a una meta en común que tenían los dos: derrotar a Hitler.

Sin embargo, mantener la unidad de visión no siempre es pan comido. Hay ocasiones en las que llegan personas al equipo con su propia visión y tratan de implementarla ahí. Al hacerlo boicotean la visión del líder de equipo trayendo por consecuencia la división del grupo. La *división* es producto de *dos visiones* diferentes tratándose de establecer en una misma organización o en un mismo lugar. Esto daña el equipo y, como bien decía Jesús: “todo reino dividido contra si mismo quedará assolado, y una casa dividida contra sí misma se derrumbará.”

La unidad del grupo por lo tanto, requiere la sumisión de los integrantes del equipo a la visión del líder. Someterse a la visión del líder requiere una fortaleza interna que sólo los débiles de carácter aún no han desarrollado³⁹. Por otro lado, esto también

³⁹ Contrario a lo que comúnmente se piensa, la sumisión es un signo de fortaleza, no de debilidad.

requiere una fortaleza por parte del líder de equipo por defender su visión. La gente que no está de acuerdo con la visión ni debería estar ahí, así que muy cortésmente invítalos a retirarse –si se quedan van a ocasionar más problemas. Si quieres que la gente tenga tu visión y no salga con la suya para el equipo, transmite la tuya, promuévela, háblala: las palabras forman imágenes mentales que se quedan grabadas en la cabeza y en el corazón.

AUTORIDAD Y SUMISIÓN

Aparte de la unidad de visión y como parte integral a esta, viene lo que es el principio de la autoridad y sumisión. Esto no es otra cosa mas que el respeto a la línea de mando. La unidad también es resguardada cuando nos sometemos a la autoridad del grupo en los asuntos que son de su competencia.

Para que se de esto es necesario que, primero, se tengan bien definidos los rangos de autoridad (el orden jerárquico) dentro de la organización, segundo, que hayan claras definiciones de puestos que delimiten sus funciones y responsabilidades, y tercero, que se establezcan reglas y políticas claras para todo el equipo. Estos son ingredientes básicos que ayudan a delimitar claramente las líneas de autoridad y sumisión, facilitando así la unidad del equipo.

Guardar la unidad del equipo requiere el sometimiento a las órdenes del líder de grupo en el cual trabajas. Esto puede ser algo difícil cuando tienes una idea diferente a la del líder de grupo acerca de cómo se deben hacer las cosas. Sin embargo, aunque el líder de grupo esté mal, por causa de la unidad y el orden que se desea preservar, es necesaria la sumisión. Sí, tú puedes al final de cuentas desobedecer y hacer lo que crees que es mejor, pero a costa de dividir y destruir al equipo, y a costa de perder la confianza que se ha depositado en ti (cosa que te resta liderazgo) para que hagas las cosas que te delegan en la forma en que te dicen.

¿Con esto estoy diciendo que los miembros de un equipo u organización no deben gozar de “cierta libertad” para realizar sus funciones o que sólo deben hacer exclusivamente lo que el líder de grupo les dice sin que ellos puedan ejercer su iniciativa propia?

No, sino que hay lugar para ambas. Hay instrucciones generales que otorgan cierto margen de libertad para que uno ejerza su iniciativa y criterio para realizar las tareas delegadas de la mejor manera; esta libertad, sin embargo, siempre cuenta con el consentimiento del líder de equipo⁴⁰. Pero cuando se han dado instrucciones específicas de algo que se debe hacer, se deja muy poco margen para el ejercicio de la iniciativa o criterio propio. Aunque el dar instrucciones específicas es a veces necesario, especialmente cuando lidiamos con cuestiones técnicas, como líder de equipo siempre debes procurar dar espacio para que el resto de los líderes con los que trabajas puedan ejercer su iniciativa, creatividad y criterio propio (recuerda que a los líderes no les gusta que estén detrás de ellos diciéndoles cómo hacer las cosas, especialmente si han mostrado responsabilidad y dominio del área)

¿*Siempre* debemos someternos a la autoridad del líder? No. Hay ocasiones cuando lo que el líder nos ordena está mal y se tiene que desobedecer⁴¹. Pero hay que distinguir aquí que puede estar mal *moralmente* o mal *estratégicamente*. Cuando está mal *estratégicamente* ese método y forma de hacer las cosas no funciona o no es el mejor. Para guardar la unidad del equipo es necesario someterse a todas las órdenes del líder de equipo, *incluyendo las que estén mal estratégicamente*. Si están mal moralmente tú eres libre para desobedecerlo, y si están fuera de su jurisdicción, ni necesidad de consultarlo.

Se lo latoso que puede llegar a ser el obedecer a alguien que no entiende que lo que hace u ordena está equivocado. Lo mejor que puedes hacer ahí es darle retroalimentación y tratar de convencerlo de lo contrario. Si sigue sin entender, déjalo, es su problema, al final de cuentas, la persona en autoridad siempre es responsable por las cosas que te delega. Tu responsabilidad simplemente es acatar la orden. A ti esto te sirve para seguir forjando y puliendo tu carácter.

Lamentablemente, son bastantes los líderes orgullosos que no aceptan su error, y mucho menos cuando la corrección viene de

⁴⁰ La libertad sin consentimiento del líder de grupo puede ocasionar una mala representación del equipo.

⁴¹ La desobediencia permitida nunca debe hacerse con una actitud rebelde.

un “subordinado”. Con respecto a esto debes tener cuidado, porque un líder de equipo que no sabe escuchar la retroalimentación de su equipo para escoger la mejor opción, sino que por orgullo se “amacha a su burro” y no quiere cambiar de opinión, puede perder su reputación, credulidad y liderazgo ante la gente de su equipo –especialmente cuando es evidente cual es la mejor opción.

INTEGRACIÓN Y COMUNICACIÓN

La integración y la comunicación son también aspectos básicos que propician la unidad de un grupo. Pero estas dos no son aspectos que no se “dan por si solos”, se tienen que buscar conscientemente para obtenerlos.

Frustrar la comunicación entre los miembros del pueblo que construía la torre de Babel fue suficiente para dividirlos y hacerlos parar la obra que habían comenzado. La comunicación es básica, y si quieres que las cosas sucedan, vas a ser necesario que haya una permanente, continua y excelente comunicación con ellos y entre ellos.

Personalmente, en varios de los proyectos que realicé nunca tuve problemas con la comunicación o la integración. Y no es de extrañarse, éramos un grupo relativamente pequeños de viejos buenos amigos que nos habíamos reunido para trabajar en un proyecto específico. No fue sino hasta que emprendí algunos proyectos más grandes y con gente que no eran parte de mi círculo de amigos, que empecé a lidiar con el problema de la integración y comunicación, y por ende, de unidad.

Esto fue muy evidente cuando en una capacitación que nos estaba dando la universidad a todos los estudiantes que formábamos parte de algún proyecto estudiantil, me topé con dos personas *que no conocía*, las cuales llevaban ya un rato formando parte de la organización estudiantil “que yo dirigía”. Imagina la escena cuando nos dicen a todos que nos presentemos y que digamos al grupo estudiantil al que formábamos y empiezo a escuchar a varias personas que estaban en mi grupo las cuáles yo no conocía. Esto se dio porque los líderes de las diferentes coordinaciones que *yo había invitado* estaban

encargados de formar sus propios equipos de trabajo, a los cuales, obviamente yo no conocía a todos. Este tipo de sorpresa se empezaron a llevar integrantes de la organización cuando se enteraban que en sus clases había tres o cuatro miembros más que ni siquiera conocían.

Actividades de integración

El problema cuando no tienes el equipo bien integrado, es que *no se sienten* parte de él, y cuando esto sucede, la fidelidad al grupo, junto con el ánimo y las ganas de participar en él, decaen. La gente tiene que sentirse “conectada” al grupo (esto es parte de la necesidad que todos tenemos de sentirnos parte de algo). La falta de actividades de integración es causante de una mala comunicación y de la falta de trabajo en equipo. La integración se logra propiciando y cultivando las relaciones entre los integrantes del equipo, he aquí algunas de las cosas que nosotros hicimos y que tú también puedes hacer para propiciarla:

Dinámicas de grupo

Empezamos a realizar eventos como retiros, días de campo, talleres, conferencias, en donde además de alguna enseñanza, poníamos juegos y dinámicas de integración. La gente no sabe muchas veces como empezar hacer amistades por si mismas. Bueno, pues las dinámicas de integración dan ese empujón que algunos necesitan ya que estas rompen el hielo y permiten que los chavos se conozcan y empiecen a entablar relaciones. Hay infinidad de libros con dinámicas diseñadas exclusivamente para integrar a la gente.

Actividades en grupo fuera del trabajo

La gente está bien integrada cuando sus relaciones trascienden el ámbito laboral. Por eso nosotros empezamos a realizar actividades informales con los miembros del equipo que no tuvieran nada que ver con el proyecto en el que estábamos trabajando: íbamos al cine en bola, celebrábamos el cumpleaños

de algún integrante, íbamos a cenar, nos la pasábamos platicando en la casa de alguien, etc.

Tiempos de Crisis

Gary Smalley comenta muy acertadamente que los tiempos o episodios de dificultad y crisis funcionan como excelentes pegamentos que unen a un equipo. Y esto es cierto, eran esos momentos de crisis que pasábamos juntos los que ocasionaban que nuestro equipo se sintiera mucho más unidos *después* que los pasábamos (porque al momento de la dificultad *nadie* ponía atención en eso). Era como si hubiéramos vivido toda una aventura épica y el hecho de haberla experimentado juntos, nos uniera; especialmente a la hora que platicábamos el cómo sobrevivimos, los momentos chuscos, los emocionantes, los tristes, etc. Las formas de propiciar estos tiempos de crisis o dificultad es emprendiendo cosas juntos que salen de la rutina: algún proyecto, campamento, evento o actividad.

Comunicación

Las actividades de integración en el equipo, es lo que pavimenta el desarrollo de la buena comunicación entre los integrantes. Como comenté anteriormente mantener la comunicación entre tú y tus colaboradores y entre ellos mismos es básica para el éxito del grupo. Los tiempos de juntas son generalmente los designados para ponerse al corriente con las últimas novedades. En nuestro caso teníamos infinidad de juntas: de la mesa directiva (director y coordinadores), por coordinaciones (coordinador con su equipo), y generales (para todos); cada tercer día, semanales, y mensuales y bimestrales; juntas de trabajo, de supervisión y seguimiento, de revisión y planeación.

El problema con tanta junta es que a veces es muy difícil, primero, encontrar un espacio en la agenda tan ocupada que tenemos, y luego, hacer que coincida con las otras personas que también han sido convocadas. Y si a esto le añades las distancias, el tráfico y los imprevistos, prácticamente el tener una junta con

la gente requerida en un lugar y tiempo en el que todos puedan se vuelve una tarea titánica.

El no tener una hora en común en la que el líder y su equipo se puedan juntar, puede ocasionar la ruina del equipo. La falta de comunicación, retroalimentación y sensación de pertenencia, son problemas que empiezan a surgir cuando son incapaces de reunirse. La mayoría de los líderes universitarios pasamos por eso, por eso te damos unos tips que tu servidor y otros compañeros hemos aplicado para solucionar el problema.

Planeen con tiempo

Si saben con un semestre de anticipación que se van a requerir el realizar juntas periódicas con determinada gente, vayan previendo el día y la hora en la en la que se van a estar juntando para que lo aparten con anticipación y en base a esos hagan sus compromisos o establezcan sus horarios.

Poca gente: junta frecuente

Tratar de encontrar una hora en común entre mucha gente es muy difícil. En nuestro caso éramos 27 en la organización estudiantil y, obviamente, encontrar una hora común entre todos nosotros estaba en chino. Las juntas generales (en las que se convoquen a todos los integrantes de la organización) deben ser más esporádicamente (una vez a mes, al año, cada dos meses, etc.) debido a la dificultad que implica el reunir a *todos*. Por eso, cuando se tienen horarios muy disparejos, es preferible que sólo el líder y los coordinadores de las diferentes áreas se junten. Ellos ya tendrán juntas con los miembros de su equipo. El principio es básico: Entre menos gente, mayor la facilidad para tener juntas frecuentes.

La gente requerida marca la agenda

Una junta se establece partiendo del horario de las personas que *deben* estar⁴², específicamente, la o las personas responsables de decir la última palabra y tomar la decisión final –la cual usualmente es el líder. Hay juntas en las que no es necesario que el líder de equipo esté presente, pues sólo son juntas de trabajo en donde se realiza lo que ya se ha establecido. Pero en juntas de revisión o en las que se establece la dirección o estrategia a tomar, es indispensable la presencia del líder. Si el presidente o coordinador no tiene disponibilidad de tiempo para las juntas de revisión y dirección, debe reconsiderar el si debe seguir ocupando esa función.

En nuestro caso, teníamos juntas en las que requeríamos sólo a los líderes de las diferentes coordinaciones, así que establecíamos en base a ellos el lugar, el día y la hora, luego las abríamos a todos los integrantes de esas coordinaciones que quisieran asistir (les poníamos reglas claras que regulaban su participación). Esto lo hacíamos con el fin de matar dos pájaros de un tiro: comunicar y discutir los temas que teníamos que tratar con los coordinadores, e integrar a los miembros de la asociación al grupo.

Nombra un representante

Nombrar representantes es otra cosa que hacíamos cuando alguien no podía asistir. En las juntas de la mesa directiva donde era obligatorio que todos los coordinadores asistieran, ellos de entre los miembros de sus propias coordinaciones nombraban representantes para que asistieran a las juntas cuando ello no podían hacerlo. Habiendo mandado el tema con anticipación el representante podía discutir con el coordinador la postura que iba a tomar en la junta, así mismo, el representante se encargaba de comunicarle al coordinador los temas y las resoluciones acordadas en las juntas.

⁴² Con respecto a las juntas hay tres tipos de personas: las que *deben* estar en la junta, las que pueden dar una aportación valiosa pero *no son indispensables* en la junta, y las que *no* deben ir.

El nombrar representantes no es nada recomendable para al fundador de la organización o proyecto que acaba de empezar⁴⁵. A la gente le da mucho que decir que el líder no se aparezca. Salvo en casos extraordinarios, esto da la impresión a la gente de que le falta interés al líder o que no está muy comprometido. Además, durante el primer período de formación, es necesaria la presencia del líder fundador para transmitir entusiasmo y le energía que tiene por el proyecto hacia la demás gente.

Optimiza las juntas

El no saber ser eficientes en la comunicación y con el tiempo de los demás ha llevado a muchos líderes universitarios a padecer de “juntitis”: inflamación excesiva en el tiempo y frecuencia de juntas. Para combatirla toma a consideración lo siguiente:

- **Optimiza el tiempo de la junta:** Las juntas efectivas y eficientes siempre requieren un trabajo previo de planeación: establece el propósito de la junta (de trabajo, planeación, revisión, convivencia, etc.), un moderador, el tiempo de duración (y respétalo), los puntos a tratar y las resoluciones o resultados que se deben obtener al final de ella. Pon reglas para el uso de la palabra. No pases al siguiente punto sin haber cerrado el anterior. Ten en cuenta que las juntas no son para trabajar en la elaboración de propuestas. La elaboración de propuestas se hace antes o después. En las juntas se revisan las propuestas ya hechas o se trabajar sobre las propuestas ya aceptadas.
- **Evita el mayor número de juntas posible:** No tengan juntas por mera rutina, siempre tengan en claro la razón por la que se están juntando. Si no tienen nada que ver en una junta programada, cáncélenla, o conviértanla en una excusa para convivir y fomentar la integración. Procura también no realizar juntas cuyo único propósito sea el de divulgar información, al menos que sea muy importante. Para eso hay otros medios alternos de comunicación.

⁴⁵ Esto sólo entre tanto el líder desarrolla el liderazgo de los demás para lograr su meta de dejar de ser indispensable.

- **E-mail:** si vas a usar el mail como forma de comunicación, procura que los mensajes sean muy cortos, y evita los forwards (la gente los detesta).
- **Chat:** la calidad de junta por el chat es mucho menor que las presenciales, la gran ventaja es que puede hacer a distancia y por escrito, evitando así los olvidos y los recuerdos distorsionados. Mi recomendación es que lo dejes para cuando tengas temas pequeños o rápidos que tratar con tu gente o para cuando no se puedan ver por cuestiones de distancia. Los problemas técnicos que suelen suceder cuando uno se pone de acuerdo con varios para conectarse y verse son muchos
- **Teleconferencia:** Las juntas de conferencia por teléfono han sido un aliviane para mí. Como que a veces uno se expresa mejor hablando que escribiendo. Las conferencias por teléfono, además de ser baratas y te sacan del apuro cuando, por causas de horario y actividades, el único horario en el que concuerdan para tener la junta es hasta en la noche, cuando ya todos están en casa.
- **Presenciales:** Definitivamente el mejor tipo de junta donde puedes reunir todos los componentes arriba mencionados (los escritos, visuales, auditivos) más aparte el lenguaje no verbal, que es muy muy importante para medir la reacción y los ánimos de la gente.

Otros aspectos de la comunicación

- **Mantenlos informado de lo que sucede dentro y fuera:** Debido a la supervisión que el líder de grupo realiza en toda la organización, es él el que está más enterado e involucrado en todo lo que acontece en cada una de las áreas que la componen la organización. En cambio, los que están trabajando en su área, generalmente no tienen ni idea de lo que está aconteciendo fuera de ella. Si no fuera por los chismes o comentarios informales, ni se enterarían.

Sin embargo, es necesario hacer partícipes a las demás áreas de la organización de lo que el resto está haciendo y de sus logros. Esto, por un lado, ayuda a que las diferentes áreas no se sientan excluidas o aisladas una de las otras; por otro lado, el enterarlos de lo que sucede en las demás áreas es básico para propiciar sinergia en el grupo, y por último, el mantenerlos enterados de lo que va aconteciendo a lo largo de la organización les crea la impresión de que “está viva” y les recuerdan que forman parte de ella, lo cual es muy bueno cuando no se ven diariamente. En cambio, *cuando no oyes movimiento en la organización*, se olvidan de ella y tienen la impresión de que el proyecto ya se vino abajo.

- **Publica la información** Aquí es donde entran en escena “los expertos de la comunicación organizacional” -en mi pueblo les llamamos “voceros”. Estos personajes se encargan de armar e implementar la estrategia más efectiva para hacer que la comunicación fluya por toda la organización. Ellos básicamente mantienen informado a todo el mundo de todo lo que acontece (pasan el chisme). Pero mientras que te haces de voceros, lo que puedes ir haciendo es “publicar la información”: Los reportes, noticias, novedades, lo que vieron en junta, fotos y chismes del último evento, etc., en un boletín, pizarrón de corcho o por Internet⁴⁴, para que el equipo, además de comentarlos en la junta, pueda accederlos cuando quiera y cuantas veces quiera.
- **Mejora la accesibilidad de cada integrante del equipo.** Es importante que hagan y distribuyan entre todos, un directorio grupal con los nombres, teléfonos, mails, direcciones, horarios, cumpleaños y estudios. Esto también se puede subir al Internet y codificarlo de tal manera que sólo los integrantes de tu equipo lo vean⁴⁵.

⁴⁴ El Internet, contrario a los boletines impresos, es fácil, bonito y más barato.

⁴⁵ Hay muchos e-grups que te permiten hacer todo esto y más: los más conocidos son: msngroups, yahogroups, etc. El problema es que es muy común que no se den tiempo para ver a cada uno de ellos, lo bueno es que la información siempre está accesible

IDENTIDAD DE GRUPO

Cuando el equipo u organización crecen mucho se vuelve muy difícil conocer e integrar a todo el mundo. Las actividades de integración se hacen más esporádicas y las salidas informales en grupo sólo se logran hacer con una pequeña parte de este. Uno podría pensar que lograr la unidad e integración de un grupo más grande puede ser muy difícil, sin embargo hay sus formas.

Valores organizacionales

Aparte de la misión y visión, que son elementos unificadores del equipo, están los valores organizacionales. Y no me refiero a la lista de valores con los que la organización acepta o está de acuerdo, sino a los valores que ha escogido enfatizar y adoptar como centrales para la organización y su cultura organizacional. Traen unidad al grupo porque son algo que comparten con todos los integrantes de la organización y son elementos que los distingue de entre otras organizaciones.

Así tú, deberás escoger los principales valores en los que estarás construyendo tu grupo (hay una infinidad de valores: trato amable, servicio, integridad, liderazgo, calidad, innovación, etc.). Estos, para que realmente funcionen deben ser realmente vividos y practicados por los integrantes, (y esto se empieza por el líder de grupo), por lo que no basta con difundirlos, y promocionarlos.

Símbolos

Logotipos, slogans, banderas, himnos, porras, rituales y tradiciones son herramientas que se usan para fortalecer el sentido de grupo o equipo entre los integrantes de una organización, los hacen sentir parte del mismo "ente".

Los símbolos como los logotipos o banderas nos ayudan a identificar visualmente a toda una organización o pueblo. Por eso siempre están cargados de significado: representan a la organización con sus prácticas, valores y reputación. Los demás símbolos no visuales generalmente tienen la función de identificar y unir a un grupo por medio de una práctica única o diferente compartida sólo por sus integrantes.

Por eso el logotipo de la organización, el slogan que se desarrolle, así como algunas prácticas exclusivas por los miembros de la organización, debes tenerlos muy en mente cuando quieran pensar en fomentar la unión de un grupo, especialmente los muy grandes.

Debes tomar en cuenta, por otra parte, que la generación de jóvenes en la que estás viviendo es muy, pero muy visual. Por lo que te recomiendo que le des suficiente peso al logotipo que vayan a adoptar. Yo he podido constatar como un buen logotipo (con su significado y toda la cosa) puede darte un buen de publicidad y atraer a mucha gente.

X

El Principio del “Empowerment”

De acuerdo a lo que vimos en el volúmen dos el liderazgo se desarrolla y se ejerce cuando sacas y das lo que tienes dentro de ti. Pero para que la gente pueda demandar ese potencial que llevas dentro necesita creer en ti, en tu capacidad y en tu integridad. La incredulidad y desconfianza roba el liderazgo de la gente, sin embargo, hemos estado tan acostumbrados al mal liderazgo que nuestros sistemas organizacionales se construyen en base a esta incredulidad y desconfianza en la gente, lo cual resta y restringe el poder que pudieran tener para ejercer su liderazgo. Esto es el famoso “empowerment”, que en ocasiones es quitado al líder por parte de los subordinados y en ocasiones es quitado a los subordinados por parte del líder. Y esto sucede a través de la burocratización de una organización, la cual muchas veces incluye también su democratización.

La burocratización de las instituciones es una de las crisis que vivimos hoy en día y puede ser definida como los esfuerzos por remplazar a un líder a través de métodos, reglas, políticas organizacionales y procesos democráticos. Muchas veces es propiciada para que en la ausencia de un líder todo funcione sin

necesidad de él, o para impedir abusos de malos líderes. Sin embargo, la burocratización provee muchos problemas en si misma. Para entender como llegamos a esta situación primero es necesario que conozcamos el contexto histórico en el que surgió la burocratización que restringe al líder de equipo, la cual yo llamo burocratización democrática o *burodemocracia*.

Básicamente la burodemocracia surgió por el pésimo liderazgo de los líderes políticos durante los siglos XV-XVII. En ese entonces no se tenían democracias como ahora sino monarquías, y el poder político estaba concentrado en las manos del rey. Pero el *pésimo* liderazgo que ejercían ocasionó muchos abusos de poder y los volvió odiosos ante los ojos del pueblo. En términos generales los reyes prácticamente eran unos chiflados, elitistas, faltos de carácter y sabiduría, que hacían los que les venía en gana sin ocuparse ni preocuparse por servir al pueblo. En pocas palabras: estaban ahí para servirse a si mismos a costa del pueblo.

Para evitar los abusos de poder por parte de las monarquías John Lock propuso ponerle límites constitucionales al poder político, Charles Montesquieu propuso la división de los poderes políticos (ejecutivo, legislativo y judicial), y Rousseau propuso la democracia radical como forma de quitarle el poder al rey y otorgárselo al pueblo⁴⁶. La influencia de todos estos teóricos tuvo un peso tremendo en la formación de la primera democracia del mundo: Estado Unidos.

Estados Unidos surgió por los abusos de poder político del que fue victima por parte de la monarquía Inglesa. Thomas Paine, uno de los que impulsaron la separación de las 13 colonias americanas de la corona Inglesa, califica al sistema monárquico como el “gran pecado” ante Dios. De hecho, durante las convenciones para la formación de los Estados Unidos, la discusión principal era la forma de construir un gobierno que impidiera el abuso del poder por parte del líder político. Como consecuencia establecieron un gobierno democrático⁴⁷, y con la

⁴⁶ Esto se hizo como forma de evitar abusos hacia el pueblo, ya que, en teoría, el pueblo difícilmente decidiría algo en prejuicio propio.

⁴⁷ Lo que surgió, gracias a Dios, no fue una democracia radical, sino una democracia representativa, lo que todavía permite el ejercicio del verdadero liderazgo aunque con ciertas trabas.

división de poderes para los famosos “check and balances” [revisiones y balances]

Todos ellos, sin embargo, identificaron el problema como “*un error en el sistema político*”, no como un “*problema en el liderazgo*” de las personas que estaban en poder⁴⁸. Como consecuencia, en vez de trabajar para la producción de buenos líderes, se remitieron a cambiar el sistema de gobierno, lo cual siempre es más fácil que el primero⁴⁹ –actualmente también se está hablando de las “reformas que hay que hacerle al Estado”, pero nada de “las reformas que necesitan los líderes en poder”–. Sin embargo, con un pobre liderazgo cualquier sistema de gobierno está destinado al fracaso.

De aquí empieza la burocratización del Estado, y su influencia al resto de las instituciones. El problema con la burocratización democrática es que, aunque bien es cierto frena el abuso de los malos líderes, también frena el surgimiento y ejercicio del verdadero liderazgo ya que impide que la gente siga (se someta) a la visión de un líder. Cuando la persona que está al frente debe someterse y seguir al resto de la organización, el liderazgo se pierde (ya no dirige él sino dirigen ellos).

La burocratización democrática busca dos cosas: quitarle poder al líder y distribuirlo entre los integrantes, y regular el poco poder que le quede a través de una serie de trámites burocráticos. Como resultado tenemos a administradores, no a líderes, los cuales no pueden realizar su trabajo efectivamente. La burocratización democrática roba el “momentum” [ímpetu, energía] que el sólo el líder puede generar en el equipo.

El verdadero liderazgo, en cambio, reconoce que la persona más apta para gobernar algún área no es “la mayoría”, sino la que tiene el talento, la habilidad, el conocimiento y la experiencia en el área, así como el carácter y la motivación correcta. A esto se le llama el gobierno del “ungido”, que no es otra cosa más que “el

⁴⁸ Hay sistemas definitivamente malos, sin embargo en este caso, el verdadero problema no estaba tanto en el sistema sino en la persona, pues la historia muestra casos de monarquías extraordinarias en las cuales la justicia y la prosperidad abundaban.

⁴⁹ Lo que hicimos fue crear un sistema político apto para los malos líderes que estamos produciendo en vez de pagar el precio para producir buenos líderes.

gobierno del más apto". Y esto surge gracias a la ley del límite natural, la cual explicamos a grandes rasgos en el volumen dos.

En un grupo con el liderazgo burocratizado los miembros son los que tienen el control y la última palabra. El líder de grupo sólo es como un "chofer" al que ellos contratan para que los lleve a donde ellos quieren (cuando se logran poner de acuerdo entre ellos). En los grupos que dan libertad al ejercicio del verdadero liderazgo⁵⁰, el líder es como el capitán del barco: él es el que decide el rumbo y el que tiene la última palabra.

En el liderazgo burocratizado tiende a seguir ciegamente procesos y trámites establecidos y perder de vista los resultados y objetivos. De hecho, en una organización con el liderazgo burocratizado, el protocolo se convierte en un aspecto más importante que el propósito y el objetivo. Para el verdadero líder, en cambio, todo gira alrededor del propósito, por lo mismo, siempre busca: a) encontrar la lógica de los procesos y trámites establecidos en función del objetivo y resultado deseado (para el líder no es suficiente el que "así se haya echo toda la vida"); b) eliminar o cambiar todo aquello que no contribuya al objetivo final.

Por otro lado, la falta de fe en la competencia e integridad de la gente que uno tiene a cargo, ha llevado a infinidad de líderes a, de igual manera, restringir el poder que se les otorga y a regular el poco que tienen a través de trámites burocráticos. Este tipo de liderazgo que impide a los subordinados a ejercer y desarrollar su liderazgo es el que llamo liderazgo burocrático. Y al igual que el liderazgo burocrático, este también surge a partir de las malas experiencias que se han tenido con el liderazgo de subordinados malos e incompetentes, y por la inhabilidad para desarrollar su liderazgo. Esta cita refleja la concepción que tiene un líder burocrático:

Como todos saben, un ejecutivo no tiene prácticamente nada que hacer, excepto:

Decidir lo que se debe hacer;

Pedir a alguien que lo haga;

⁵⁰ El verdadero liderazgo goza del soporte y apoyo de la mayoría, pero, a diferencia del liderazgo burocratizado, no es dirigido por ella.

Escuchar las razones de porqué no se debe hacer, por qué otra persona lo debe hacer, o porqué se debe hacer de modo diferente;

Supervisar para ver si el asunto se ha hecho, sólo para descubrir que no;

Preguntar por qué;

Escuchar las excusas de la persona que debería haberlo hecho;

Supervisar de nuevo para ver si el asunto ya se hizo, sólo para descubrir que se ha hecho de manera incorrecta;

Mostrar cómo se debió haber hecho;

Concluir que mientras se estaba haciendo, quizás se pudo haber dejado como estaba;

Preguntarse si no es el momento de deshacerse de una persona que no puede hacer algo bien;

Reflexionar en que la persona probablemente tiene cónyuge y un familia grande, y que seguramente cualquier sucesor sería así de malo, o peor;

Considerar cuán simple y mejor se habría realizado el asunto si uno lo hubiera hecho uno mismo en primer lugar;

Meditar con tristeza que uno lo pudo haberlo hecho de modo correcto en veinte minutos y, en la manera en que se han puesto las cosas, uno ha tenido que pasar dos días averiguando porque le ha tomado tres semanas a alguien más hacerlo mal^{viii}.

Los sistemas organizacionales burodemocráticos y burocráticos están diseñados para menguar el liderazgo de la gente. El sistema organizacional natural, en cambio, lo liberan y lo fomentan. Estas son algunas diferencias básicas entre los dos sistemas:

Sistema burodemocrático y burocrático	Sistema de organización natural
Basado en la desconfianza en la capacidad e integridad de la gente.	Basado en la confianza en la capacidad e integridad de la gente.
Sistemas diseñados para	Sistemas diseñado para liberar

restringir y regular el mal liderazgo.	y desarrollar a el liderazgo.
Seguro pero malo: impide abusos de poder por parte de malos líderes, pero también impide el surgimiento del buen liderazgo.	Peligroso pero bueno: puede ser abusado por malos líderes, pero permite el surgimiento del buen liderazgo.
Ineficiente: debido a los grandes y complejos procesos para controlar y limitar el poder del líder o los líderes.	Eficiente: agiliza los procesos y las tomas de decisiones y saca lo mejor de cada persona.
Produce a clientes insatisfechos.	Produce a clientes satisfechos porque reciben pronta respuesta a sus necesidades.
La visión la establece el comité.	La visión la escoge el líder de grupo.
Burodemocracia: no permite que el líder de equipo gobierne Burocracia: no toma en cuenta a los subordinados ni les da libertad para que gobiernen en su área.	El líder de equipo gobierna tomando en cuenta las aportaciones de sus colaboradores y dejando que ellos gobiernen sobre sus áreas.
Líderes débiles bastan para su buen funcionamiento.	Requiere forzosamente de líderes buenos y fuertes para su buen funcionamiento.
Se guardan más las formas y procesos que los propósitos y objetivos.	Se guardan el propósito y los objetivos antes que las formas y procesos.

Claro, tenemos que tomar en cuenta que hay grados de burocratización, y que con todo esto no estoy diciendo que la burocratización está completamente mal. El establecimiento de políticas, normas generales, descripción de puestos, jerarquías, procesos, etc., son parte importante para darle orden y estructura a la organización. Todas estas cosas sirven para poner las reglas claras del juego y proveerles al líder y miembros de grupo un marco normativo básico para desempeñar su trabajo en orden y armonía. De hecho este es el objetivo. Pero cuando esas reglas,

políticas y procesos que se establecen, van encaminadas a restar y controlar el poder y autoridad que tiene el líder o los líderes, ahí empezamos a hablar de la burocratización del liderazgo, y el grado de dicha burocratización dependerá en el grado de confianza que se tiene en el liderazgo de la gente.

Es triste: hemos creado sistemas organizacionales que cortan el poder del líder en todos los niveles de la organización porque no hemos sido capaces de producir buenos líderes (empezando por nosotros). La gente estamos tan acostumbrados al mal liderazgo que este se ha vuelto la regla general. Tan escamados estamos con las malas experiencias del pasado que tendemos a ver como “mal” cuando alguien se ofrece a dirigir y tomar el mando, es como si nuestro subconsciente nos dijera “no va a poder, es un incompetente”, o “te va a trazar”, o “esa persona se cree mejor que todos, es un orgulloso que quiere esa posición para fines personales”.

Todo esto nos deja ver que se puede llegar a limitar el poder y liderazgo de las personas dependiendo del grado de institucionalización que decida impulsar. Si es un líder de grupo o subordinado malo⁵¹ esto está muy bien, pero si es un líder bueno, se están perdiendo de la ventaja más grande que tienen para llevar el grupo al éxito. Como líder en desarrollo por otro lado, esto añade un verdadero peso de responsabilidad sobre ti, porque el reto ahora es desarrollar un nivel de liderazgo cómo en pocos se ha visto⁵². Esto implica todo lo que hemos visto en los primeros tres libros, en este, y lo que estaremos viendo en el siguiente volúmen.

⁵¹ Inmaduro, sin carácter, orgulloso, incompetente, con malas intenciones. El problema es que la maldad de una persona no sale sino *hasta que tiene el poder* para manifestarla. Antes pueden parecer unos angelitos.

⁵² Mira que desarrollar un liderazgo tal que la gente esté dispuesta a confiar o someterse a él, no es cualquier cosa.

XI

El Principio del Potencial Humano

Lo más importante de un equipo es la gente que lo integra. Tal es así que el nivel de grandeza de la organización que diriges reside en la preparación y calidad de las personas que la conforman. En esta misma línea de pensamiento, el principio del potencial humano establece que para lo que la organización llegue a ser todo lo que puede llegar a ser necesita desarrollar el liderazgo de su gente. Esto es todo un arte, pero este tema lo discutiremos en el siguiente volúmen.

Bibliografía

- ⁱ Maxwell, John C. (2001). *Las 17 Leyes Incuestionables del Trabajo en Equipo*, p.67. Caribe. EE.UU.
- ⁱⁱ Ibid p.19-20
- ⁱⁱⁱ Lucas 14:28-32
- ^{iv} Maxwell, John C. Ibid. p.44,46.
- ^v Eisenhower.
- ^{vi} Números 13:27-14:10, versión Reina-Valera (la palabra Jehová ha sido cambiada por "el Señor")
- ^{vii} Génesis 11:1-8
- ^{viii} Autor y fuente desconocidos, citado por Maxwell. Ibid p.222