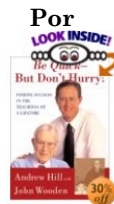




Sea Rápido..
Pero No Apurado
Be Quick — But Don't Hurry

21 SECRETOS PARA LA GERENCIA EFECTIVA DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Andrew Hill
Presidente CBS PRODUCTIONS



John Wooden
COACH DEL SIGLO, ESPN
SALÓN DE LA FAMA

Compilación y Desarrollo: **Rogelio Carrillo Penso**



INTRODUCCIÓN : SECRETOS DEL ÉXITO

¿QUÉ ES ÉXITO EN LA VIDA? Según *Robert Louis Stevenson*: Habrás tenido éxito en la vida cuando hayas vivido decentemente; hayas reído con frecuencia, y hayas amado mucho; te hayas ganado el respeto de la gente sabia y el amor de los niños, hayas llenado el sitio que ocupas y cumplido con lo que deberías hacer; cuando hayas contribuido a hacer del mundo un sitio mejor del que encontraste, quizás dejando una huella distintiva, escribiendo un poema perfecto, o logrado la salvación de un alma; si siempre apreciaste la belleza de la naturaleza y también lo pudiste comunicar; si viste lo bueno de la gente y siempre hiciste lo mejor que pudiste.

JOHN WOODEN Y LA DINÁMICA DEL CAMBIO: Wooden nos lleva a nuevas tomas de conciencia sobre las estructuras organizacionales y los principios que mantienen su cohesión y coherencia en un proceso dinámicamente cambiante influido por el entorno, como las dunas de los desiertos suavemente moldeadas por la brisa, o las playas moldeadas por las olas. Wooden define éxito como **“la paz mental que nace como resultado natural de la íntima satisfacción lograda al saber que uno hizo lo mejor que pudo para convertirse en lo mejor que uno es capaz de ser.”**

ANDREW HILL Y LAS EXIGENCIAS DEL SIGLO XXI: El éxito en los negocios en el Siglo XX radicó en la habilidad de la gerencia para simplificar y optimizar la producción: la línea de ensamblaje de Henry Ford, la maquinaria de guerra del General Patton, y la fría y calculadora eficiencia del equipo de fútbol americano de los Green Bay Packers con el Coach Vince Lombardi al frente, son tres ejemplos; pero ese paradigma ya no aplica en el nuevo siglo. Ya nos quedan muy pocas eficiencias por exprimir del lado de la producción. El reto en los negocios hoy en día es cambiar el foco de la gerencia para afrontar los retos cambiantes que nos presenta el nuevo siglo.

Intentar gerenciar la creatividad aplicando los mismos principios que usamos para la producción es una receta de fracaso. **Gerenciar la creatividad es un reto mucho más intenso —que exige flexibilidad, la habilidad para reaccionar y cambiar rápidamente a medida que fluctúan las condiciones del mercado, y sagacidad para facultar y nutrir egos sumamente frágiles.**

La filosofía de equipo del Coach Wooden, bajo quien tuve la fortuna de jugar tres años, se fundamenta en la simplicidad. Sus bases son comprensibles, accesibles y llenas de verdades que interactúan unas con otras para crear un sistema muy potente que ha probado su efectividad por largos períodos de tiempo, y con una alta rotación de personal clave —típico de ambientes altamente creativos. En esos principios se encuentra la clave para liberar el potencial que **su** empresa debe explotar para ser una fuerza dinámica en el siglo XXI. Los conceptos gerenciales del Coach Wooden se enfocan hacia la creación de estructuras en las cuales Ud. puede facultar a gente no siempre dócil pero talentosa y creativa para trabajar en equipo y florecer. Los gerentes deben comprender que la mayoría de las personas con capacidad para generar ideas originales no se sienten cómodas en ambientes muy estructurados y rígidos, por lo que esos gerentes necesitan encontrar un balance entre creatividad y organización. Si está de acuerdo conmigo que el basketball es una competencia en la que convergen velocidad, agilidad, disciplina, organización y creatividad; sabrá por qué nadie ha gerenciado este proceso tan exitosamente como John Wooden. Sus métodos, y los principios y valores que lo sustentan pueden liberar la energía creativa de cualquier grupo. **Todo lo que digamos sobre los equipos y jugadores podrá ser extrapolado a sus empleados y ejecutivos claves.**

Rogelio Carrillo Penso

LA PIRÁMIDE DEL ÉXITO DE JOHN WOODEN

FUNDAMENTOS PARA EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN LOS DEPORTES Y EN EL TRABAJO





CONTENIDO

SECRETO		PAG. N°.
Nº 1	EL EQUIPO CON LOS MEJORES JUGADORES, CASI SIEMPRE GANA	4
Nº 2	SEA RÁPIDO—PERO NO APURADO	5
Nº 3	ENFÓQUESE EN EL ESFUERZO, NO EN GANAR	6
Nº 4	MANTENGA LAS COSAS SENCILLAS	7
Nº 5	HAGA QUE SU “SÍ” SIGNIFIQUE ¡SÍ!	7
Nº 6	EL BALANCE LO ES TODO	8
Nº 7	UN BUEN LÍDER ES, PRIMERO QUE NADA, UN EDUCADOR	8
Nº 8	LA HORA DEL JUEGO LLEGA CUANDO CASI HA TERMINADO LA HORA DEL ENTRENADOR	9
Nº 9	UN GRAN LÍDER NO PUEDE PREOCUPARSE DE SER QUERIDO O NO	10
Nº 10	LOS GRANDES LÍDERES DAN EL CRÉDITO A OTROS, PERO ACEPTAN SU PROPIA CULPA	10
Nº 11	BUSQUE LA CONSISTENCIA, EVITE LOS PICOS Y LOS VALLES	10
Nº 12	SER JUSTO ES DAR A TODOS EL TRATAMIENTO QUE SE HAN GANADO Y MERECIDO	11
Nº 13	EL EQUIPO QUE COMETE LA MAYOR CANTIDAD DE ERRORES, GANA	11
Nº 14	RODÉESE DE GENTE FUERTE, QUE POSEA CONVICCIONES FIRMES	12
Nº 15	EL TRABAJO EN EQUIPO NO ES UNA OPCIÓN, ES UNA NECESIDAD	13
Nº 16	LAS REGLAS SON PARA SEGUIRLAS, NO PARA ROMPERLAS	14
Nº 17	CONCÉNTRERE EN SU EQUIPO, NO EN EL CONTRARIO	14
Nº 18	ADÁPTESE A SUS JUGADORES—NO ESPERE QUE SIEMPRE ELLOS SE ADAPTEN A Ud.	14
Nº 19	DEJAR DE PREPARARSE ES PREPARARSE PARA FRACASAR	15
Nº 20	LA PRÁCTICA NO HACE LA PERFECCIÓN; SOLO LA PRÁCTICA PERFECTA HACE LA PERFECCIÓN	16
Nº 21	SEA HONESTO, DIRECTO, Y DISPUESTO A ARRIESGARLO TODO POR SUS CREENCIAS	16

SECRETO NO 1 : EL EQUIPO CON LOS MEJORES JUGADORES, CASI SIEMPRE GANA

Para nadie es un secreto que saber identificar el talento es una rara habilidad, y el Coach Wooden sabía como detectar y combinar las particulares destrezas de sus jugadores para que fueran exitosos en el sistema que él había diseñado. Dos atributos a los que prestaba especial atención eran espíritu de equipo y rapidez con control, especialmente este último.

Coach Wooden no temía hacer las cosas a su manera y su forma de contratar se basaba mucho en las referencias que recibía sobre sus futuros jugadores, incluyendo referencias de entrenadores de equipos contrarios. Las cosas a las que prestaba más atención era la forma de ser de la persona (carácter), su temperamento, y la capacidad de resistir la presión y la adversidad, aunque estaba claro que en su decisión final requeriría hacer algunas otras concesiones. Cuando le preguntaban: ¿cuál es el mejor entrenador? Contestaba “aquel con los mejores jugadores.”

Muchos altos ejecutivos creen que pueden acomodarse con empleados mediocres porque siempre los podrán empujar. Lo que aprendí del Coach Wooden es que **solo se puede alcanzar el éxito con talento de primera, bajo reto constante**; y si uno comete el error de contratar a la



persona inadecuada, corrija su error. Muchas veces uno contrata personas que cree talentosas solo para encontrarse que todo era un espejismo. La parte difícil es admitir que cometimos un error y corregirlo. A nadie le gusta despedir gente, pero asumir esta responsabilidad es el talón de Aquiles de muchos entrenadores y gerentes. Despedir gente es desagradable, pero si Ud. no está preparado para hacerlo, no debe asumir posiciones de responsabilidad gerencial. **No es posible fomentar el trabajo en equipo en una organización si Ud. permite a aquellos que prueban ser flechas encontradas se mantengan en sus puestos.**

Aprendí esta lección en una producción para una película de televisión para ABC llamada *Ladykillers*. El diseñador de producción decidió inconsultamente modificar los escenarios de sonido, lo que ofrecía ser un desastre potencial; pero me controlé con la esperanza que a la audiencia le gustara, hasta que el Director se me acercó y me dijo que estaba bien que yo **no me sintiera cómodo** despidiendo a esta persona, pero mi cargo **exigía** que lo hiciera. Ser el jefe no significa que uno siempre puede hacer lo que quiere.

Encontrar y conservar el talento adecuado puede ser la diferencia entre un gran éxito y un total fracaso; pero ser el jefe a veces nos lleva a tomar decisiones que nos pueden hacer parecer insensibles y sin corazón. No olvidemos nunca que si no tenemos a los jugadores adecuados en el equipo, la posibilidad de ganar en algo son muy remotas. Un líder que reconoce un gran talento y no acepta desempeño mediocre de su personal, siempre ganará.

SECRETO NO 2 : SEA RÁPIDO—PERO NO APURADO

¡Rápido, pero no apurado! era una frase que el Coach Wooden nos hizo oír hasta la saciedad; todos llegamos a comprender su significado. La vida, así como el basketball debe jugarse con rapidez—pero **nunca** sin control.

Wooden decía: “si lo hace apurado será más propenso a los errores; pero si no lo hace con rapidez, a lo mejor no lo terminará.” Es como un cirujano que encuentra cosas inesperadas, si no es capaz de responder rápidamente, puede perder al paciente. Si un abogado no es un pensador rápido, puede perder el caso.

Pies rápidos y mente rápida nos permite ejercer presión. Presionar en el juego (y en los negocios) obliga al contrario a jugar a un ritmo mayor al que está acostumbrado. La genialidad del Coach Wooden residía en ayudar a sus jugadores a encontrar y mantener ese punto crítico entre rapidez y apuro—cuando Ud. aprende algo, debe implementarlo con rapidez, como manejar en la autopista: quizás Ud. sepa qué hacer, pero si no lo hace rápido quizás no llegue a su destino— en sus propias palabras *“Si Ud. no tiene el equilibrio físico, no puede ser rápido. El equilibrio físico debe ser precedido por equilibrio mental y emocional. Si no los tiene, entonces estará apurado y la consecuencia será **actividad sin resultados.**”* El que duda está perdido.

Rapidez sin apuro también aplica a aquello que esperamos lograr, y cuán rápido lo podemos hacer. **La impaciencia y las metas poco realistas sabotean a cualquier grupo de talento en cualquier ambiente de trabajo.** Si fija metas excesivamente elevadas o si espera resultados inmediatos, invariablemente dejará de lograr sus objetivos. Es vital enfocarse en cosas que estén bajo su control, como su propio esfuerzo, en lugar de aquellas cosas sobre las que tiene poco o ningún control.

Nada limita tanto el progreso o desinfla la moral que esos “quizás” lentos y eternos. Los ejecutivos y líderes en cualquier negocio deben esmerarse por introducir la rapidez en su trabajo. Comprométase en responder rápidamente y su gente se sentirá facultada para moverse hacia



delante; las respuestas positivas elevan la moral, pero si Ud. decide que lo mejor es no avanzar, su equipo comprenderá que necesita desarrollar una nueva estrategia, manteniendo el impulso.

Los errores son inevitables, pero cometer el error de no comprometerse en un curso de acción es inaceptable. Ello conlleva reconocer nuestros errores y enmendar el problema.

Durante mis muchos años en televisión, adquirí la costumbre de responder con rapidez al recibir un guión, o el borrador de un episodio. Alguien me dijo una vez que si tomo demasiado tiempo en responder, al final del año tendré que leer la misma cantidad de material, solo que responderé más tarde pero el trabajo no se va a aliviar. La gente creativa es un poco neurótica para empezar, así que no tiene sentido introducir nuevos elementos de ansiedad.

En el mundo cambiante de la Internet, la rapidez toma mayor relevancia. Si espera a estar “totalmente seguro” a lo mejor ya es demasiado tarde. La gente tiene tendencia a dudar. Si Ud. puede eliminar la duda de **su** juego, estará en camino de ser un mejor líder y su organización avanzará más eficientemente. La indecisión no es otra cosa que la incapacidad para actuar, aprenda a confiar en sus instintos.

SECRETO No 3 : ENFÓQUESE EN EL ESFUERZO, NO EN GANAR

Coach Wooden nunca puso énfasis en ganar, pero sí en que evitáramos que el miedo de perder limitara nuestro esfuerzo, porque enfocarnos demasiado en la victoria nos pone tensos. Somos seres imperfectos y fracasaremos una que otra vez, pero **el fracaso más permanente es el temor a fracasar**. El equipo o individuo que juegue al máximo de su esfuerzo tendrá mejores opciones para ganar que para perder.

Wooden padre fue un baluarte importante en forjar estos principios. “John,” solía decirle, “No trates de ser mejor que tus hermanos, trata de ser lo mejor que puedas. Vas a ser mejor que algunos, y habrá algunos que van a ser mejores que tú —debes aceptarlo; pero lo que nunca puedes aceptar es no poner tu mejor esfuerzo en hacer lo mejor de que eres capaz.”

Por supuesto que Wooden deseaba victorias como cualquiera, pero como resultado de su esfuerzo y preparación. Citaba a Cervantes cuando decía “*el camino es mejor que la posada*”, y a Robert Louis Stevenson: “*Viajar con esperanza es mejor que llegar.*” Juzgaba el éxito por el esfuerzo y cuan cerca un grupo podría lograr el máximo de su potencial; y logró ser el estándar que cualquier equipo que tiene la oportunidad de lograr grandes éxitos. Su genio estuvo en comprender que aquellos que hablan constantemente de victorias no se están ayudando a si mismos. Un líder debe reforzar consistente y continuamente el valor del máximo esfuerzo.

En lugar que el condicionamiento de su equipo fuera una carga, era parte integral del entrenamiento. Sus jugadores generalmente no eran ni los más altos, ni los más fuertes, pero si eran los más rápidos y consistentes.

La clave es que el **“esfuerzo es interno,” está totalmente bajo su control; “ganar es un resultante” de su esfuerzo pero está sujeto a aspectos externos que no están bajo su control.**

En las organizaciones, se necesita del esfuerzo combinando de una gran cantidad de personas para lograr el éxito, pero frecuentemente la gente se distrae tanto por lo que los demás están haciendo que dejan de concentrarse en su propio trabajo y en hacerlo bien, trate que **esa** sea su meta. ¿Es posible para una empresa lograr más de sus objetivos concentrándose en el esfuerzo en lugar de la meta? ¡Absolutamente! Esa es la mejor forma de obtener el máximo de la gente en su



organización: al mantener un esfuerzo constante y sostenido en lugar de repentinos arranques y paradas; sus empleados desarrollarán confianza en su habilidad para trabajar eficiente y consistentemente.

Si **Ud.** se concentra en su trabajo y en lo mejor que puede hacer, y si el resto de su organización está haciendo lo mismo, nada puede evitar su éxito. La mayoría de las personas son muy críticas de si mismas, así que *si Ud. quiere un trabajo excepcional, deje que su gente trabaje para la única audiencia que pueden controlar: ellas mismas.*

SECRETO No 4 : MANTENGA LAS COSAS SENCILLAS

Los equipos ganadores de UCLA tenían un solo tipo de defensa, una sola jugada fuera de juego, una sola ofensiva de alto impacto. En palabras del Coach: *“Mientras más complicadas haga las cosas, más hay que aprender. Manténgalas sencillas y eso le dará la oportunidad de mejorarlas continuamente. Siempre apunto a hacer muy bien unas pocas cosas.”*

Siempre pensé que en televisión, si no le puedes dar a un escritor notas creativas en una hora, estamos haciendo el proceso demasiado complicado. Mantenga sus reuniones cortas, concéntrese en aspectos conceptuales y no se pierda en detalles. Con gente creativa, sobre todo, termine sus frases con un signo de interrogación, no de exclamación, pregúnteles lo que desean de su protagonista, ofrézcales su opinión sobre lo que Ud. busca, y deje que ellos desarrollen el tema.

Quizás el beneficio más significativo que el enfoque de sencillez que el Coach Wooden comunicó a sus equipos fue el sentido de seguridad y confianza. Sin la necesidad de triquiñuelas o maniobras elaboradas, los jugadores ya sabían que el resultado iba a depender de sus habilidades, del esfuerzo que le ponían, y de su disposición a trabajar juntos. Sabíamos que nuestros oponentes sabían cual iba a ser nuestra estrategia, pero nosotros *sabíamos* que eso no importaba. **La confianza es un ingrediente esencial en todo ambiente de alto desempeño no solo porque impulsa sus posibilidades de ganar, sino porque mantiene a su organización alineada, estable y enfocada cuando sobrevienen momentos de adversidad.** Lo sencillo y el éxito van de la mano.

SECRETO No 5 : HAGA QUE SU “SÍ” SIGNIFIQUE ¡SÍ!

La ambigüedad y la falta de claridad son una barrera para cualquier organización.

La mayoría de los gerentes entienden esto de manera formal, pero aún así dejan que señales confusas desde los niveles jerárquicos más altos creen confusión. Wooden conocía su responsabilidad de demostrar con sus acciones lo que esperaba de sus jugadores. Si Ud. espera honestidad, rectitud, responsabilidad y claridad, asegúrese que actúa conforme a estas premisas, sin mensajes veleidosos o duplicidad.

He encontrado que esta característica es de importancia capital cuando tratamos con gente, especialmente gente creativa. Dar respuestas claras y concretas, aunque no siempre sean agradables, hace que sus proyectos progresen con mínimas pérdidas de tiempo. En orden de preferencia, las mejores respuestas son “sí” o “no” y muy lejos puede haber un “quizás.” Pero encontramos que demasiados gerentes, ante el temor de herir susceptibilidades, usan el “quizás” más de lo debido. A lo mejor están en lo correcto en el corto plazo, pero en el largo su resultado es negativo.



La claridad de su intención va a ser percibida por la gente y esto les dice que Ud. es una persona íntegra —y esto es de vital importancia cuando se trata con gente, y más aún cuando es gente creativa o emocionalmente inestable o reactiva.

El valor de saber dónde Ud. está parado y que su palabra es una sola supera con creces los inconvenientes y los retrocesos que inevitablemente se producen cuando Ud. tiene que poner a alguien en su lugar, o manifestar un criterio contrario.

SECRETO No 6 : EL BALANCE LO ES TODO

Sin balance no hay control. El balance trasciende el ambiente organizacional, balance es algo que Ud. transmite en todo lo que dice y hace: amor, respeto por la familia, ser consecuente con sus valores —son los principios que mantienen esa perspectiva esencial para asegurar la consistencia, que termina siendo el fundamento de nuestra felicidad personal. Coach Wooden nunca sacrificó sus responsabilidades familiares por su trabajo, pero sabía mantenerlos a ambos en un balance adecuado.

Nuestros equipos balanceaban jugadores de constitución diversa, provenientes de hogares disímiles, culturas y religiones a veces contrapuestas.

No hay que dejar de tener en cuenta que esto no significa que estaremos exentos de conflictos, pero la diversidad, adecuadamente canalizada, constituye una ventaja significativa.

El balance en su propia vida también permite que las cosas fluyan aún cuando no las tenga todas consigo. ¿No ha notado que Ud. puede negociar mejor cuando sabe que perder la negociación no va a ser el fin del mundo? ¿O que los resultados de una entrevista son mucho mejores cuando Ud. puede hacer tantas preguntas como las que está contestando? **Cuando la gente ve que Ud. está al borde del precipicio, lo único que tiene que esperar es a que se caiga; pero la fortaleza y la calma que Ud. proyecta cuando está en balance lo hace más poderoso que cuando enfrenta una situación sintiéndose desarticulado.**

Estar en balance también le brinda la posibilidad de reaccionar y adaptarse a cambios en el mercado sin perder el impulso. Cuando Ud. se encuentra fuera de balance, o excesivamente comprometido en una línea determinada de acción, suceden cosas indeseadas.

En este aspecto los negocios semejan al swing de un jugador de golf: cuando lo hacemos fluida y balanceadamente podemos esperar lo Mejor. Pero si apretamos el palo, exageramos el swing o le pegamos demasiado duro, los resultados son casi siempre decepcionantes.

Cuando un gerente está en verdadero balance, los empleados saben que hay fortaleza y visión a la cabeza de la organización.

SECRETO No 7 : UN BUEN LÍDER ES, PRIMERO QUE NADA, UN EDUCADOR

Wooden siempre dio un toque formativo en su entrenamiento deportivo. Su cita preferida era: *“ninguna palabra escrita, ni ninguna expresión verbal pueden enseñar más a un joven lo que debe ser, que el ejemplo dado por su profesor”* en sus entrenamientos dividía el proceso en cuatro componentes básicos: **demostración, imitación, corrección y repetición**. En su criterio, estos son los cuatro fundamentos de una enseñanza efectiva. Su mayor logro no fue enseñarnos, sino *enseñarnos a aprender*.



Coach aplicaba algunos otros conceptos de enseñanza a su labor como entrenador: creía en terminar la práctica con una nota positiva que los llevara a casa contentos. **Encontrar la manera de terminar la jornada de trabajo con una experiencia positiva es un reto para cualquier gerente.**

Coach Wooden también nos supo inculcar que las teorías y conceptos complicados deben ser transmitidos al principio de clase o a primeras horas de la mañana, antes que el factor fatiga nos alcance. Este aspecto aplica tanto cuando enseñamos cosas nuevas a nuestro equipo, como cuando planificamos reuniones importantes. Si agarramos a un cliente cansado, no concretaremos la venta.

La mayoría de los gerentes esperan que sus empleados conozcan todas las complejidades y detalles de su trabajo desde el mismo momento de su contratación. Esto poco, y con frecuencia nos lleva a contratar empleados mediocres cuya única virtud es la experiencia.

Sea realista, no asuma que su personal tiene todas las habilidades necesarias, déles explicaciones sencillas e insista en la repetición de forma que los buenos hábitos tomen cuerpo.

Una gran cantidad de gerentes fallan en sus responsabilidades porque temen intervenir para corregir errores, pensando que hacerlo es malo para el ambiente de trabajo. **Tener que reemplazar trabajadores afecta mucho más al clima que confrontarlos a tiempo;** pero recuerde de no corregirlos mientras está molesto porque le va a ser muy difícil distanciar sus comentarios de sus sentimientos.

Wooden logró que sus jugadores sintieran que estaban trabajando *con él, no para él*. Quizás una las mejores decisiones que tomé en CBS Productions fue dedicar mucho tiempo a mis ejecutivos más importantes, mostrándoles como esperaba que realizaran su trabajo, lo que evitó una falla muy común en la televisión cuando se termina un ensayo: —pasar la responsabilidad inmediatamente a empleados de nivel inferior.

SECRETO No 8 : LA HORA DEL JUEGO LLEGA CUANDO CASI HA TERMINADO LA HORA DEL ENTRENADOR

Llegado el momento del juego, el mensaje de Wooden era “Yo ya hice mi trabajo, el resto está a cargo de ustedes”.

Esta afirmación daba mucha confianza a los jugadores ya que comunicaba confianza y los motivaba a ejecutar lo aprendido. Lo que no quería era a los jugadores volteando para la banca en busca de instrucciones —sino que asumieran el reto. La confianza residía en que toda la enseñanza había sido realizada en las prácticas, el juego es el momento de poner las lecciones en acción.

¿Cuántas empresas tienen problemas para operar cuando falta el jefe? Y si está allí, ¿tiene que aprobar cada decisión, revisar cada detalle, hacer que cada cosa se haga y rehaga a su gusto? Quizás esto sea viable en una empresa pequeña, pero este estilo de gerencia afecta el clima, baja la moral, y coarta la iniciativa y la creatividad en cualquier empresa.

La gente necesita aprender a pensar por si mismas, no estar adivinando lo que el jefe haría. Lamentablemente la mayoría de los gerentes carecen de la seguridad necesaria para adoptar este sistema; sienten que cuando las cosas se caldean necesitan tener mayor control. Wooden logró control *cediendo* control.



La gente creativa es frecuentemente muy insegura, así que me creé el hábito de ser discreto y respetuoso en los ambientes donde trabajaba, dejando que “otros” brillaran con luz propia. Una vez que Ud. termina una etapa de preparación, planificación o ensayo, ha llegado el momento que sus subordinados sepan que confía en ellos y que pueden llevar lo planeado a la fase de ejecución. La gente creativa sabe cuando Ud. confía en ellos, así que si Ud. quiere que su gente sea creativa o que asuma responsabilidad por lo que ejecuta, **confíe en ellos**.

SECRETO No 9 : UN GRAN LÍDER NO PUEDE PREOCUPARSE DE SER QUERIDO O NO

“No creo que todos mis jugadores me quisieran, pero en todo caso pueden dejar de quererlo cuando Ud. tome decisiones que los afecten”. El trabajo de Wooden dependía del desempeño de su equipo, no de cuanto lo quisieran. Esto es parte inseparable las condiciones que imperan cuando Ud. gerencia un equipo de profundidad y talento. Es irreal pensar que todo el mundo va a estar feliz todo el tiempo, jamás sucederá haga lo que haga. Un líder necesita comprender esto y aceptarlo; por ello y **aunque Ud. sea una persona cordial, deberá mantener cierta distancia emocional entre Ud. y sus subordinados**. Ser un líder efectivo no es tan fácil como parece. Uno de los héroes del Coach Wooden, Abraham Lincoln, lo puso de esta forma: *“Casi todo el mundo puede aceptar la adversidad. Pero para probar la verdadera naturaleza de su carácter, déles poder”.*

Ser un verdadero líder involucra tomar decisiones impopulares, a veces con consecuencias en la vida de sus subalternos, pero no debemos confundir esto con gritar; los gritones son más dictadores que líderes.

Otro aspecto a considerar es que solo puede haber un solo líder formal del grupo, y esa persona debe estar dispuesta a aceptar las responsabilidades por las acciones de todos. El líder que acepta su responsabilidad por los errores de sus colaboradores invariablemente desarrolla un sentido de lealtad en aquellos que él espera que lo sigan.

Evite involucrarse demasiado en la vida personal de sus subordinados: no se enganche, reconozca la individualidad de cada quien y trátelos de acuerdo, pero lo que verdaderamente importa, **sus valores y expectativas como líder, deberán estar claros para todos en la organización**.

SECRETO No 10 : LOS GRANDES LÍDERES DAN EL CRÉDITO A OTROS, PERO ACEPTAN SU PROPIA CULPA

Un buen líder redirige el crédito por los logros alcanzados. **Reconocer públicamente los logros es la forma más visible de reforzamiento positivo; usado estratégicamente y juiciosamente, Ud. logrará fomentar la conducta que desea que todo su equipo asuma** —no todo el mundo puede ser una estrella. Extrémese en destacar las contribuciones que pasan desapercibidas y la gente sabrá que Ud. está atento e inspirará a los demás; pero si aparecen fallas, asúmalas como suyas, esa es la diferencia entre la persona a cargo, que decide, y los asistentes, que solo se limitan a sugerir.

Dar el crédito a otros es de importancia capital cuando Ud. está inmerso en tareas creativas. La gente en su organización debe sentir su aprobación y apoyo para hacer un buen trabajo. Aquellos líderes que concentran su atención en sus propios resultados puede que logren la visibilidad que buscan entre sus colegas, pero jamás lograrán que el resto de la organización se desempeñe al máximo de su potencial. Coach Wooden acostumbraba a aconsejarnos: *“ocúpense más de su*



naturaleza que de su reputación. Su naturaleza, su carácter, es lo que Ud. realmente es, su reputación es como lo perciben que es”.

SECRETO No 11 : BUSQUE LA CONSISTENCIA, EVITE LOS PICOS Y LOS VALLES

Coach Wooden siempre nos comentó que detrás de cada pico existe un valle, por eso esperaba un esfuerzo extraordinario en forma regular. Las organizaciones deberían aprender de este principio porque **la mayoría de los gerentes no aceptan que los valles sigan a los picos. Ellos esperan un pico tras otro, y luego otro, lo que acaba con la energía y destruye la moral. Picos y valles son parte intrínseca de la condición humana.**

En los deportes es común “acelerar” a los jugadores antes de un juego importante, llenarlos de energía instantánea para lanzarlos a la cancha como perros rabiosos. En U.C.L.A. el esfuerzo se esperaba permanentemente, y la clave para prepararse para los juegos importantes era estar enfocado, que es muy distinto de estar acelerado, que conlleva una gran carga emocional. **Enfocarse implica una atención inteligente, calmada, precisa, como un rayo de láser;** y ese era el secreto detrás de nuestro equipo. Nadie era un maníaco, todos éramos calmados y seguros y así entrábamos a la cancha.

La responsabilidad del líder de un grupo es mantenerse calmado y enfatizar que se mantenga el foco en el esfuerzo continuado, sin perder de vista jamás las metas de largo plazo. **El gerente que acepta la realidad de los ciclos emocionales y crea un marco adecuado para manejarlo será mucho más exitoso a la larga que el autócrata castigador que solo espera que sus empleados se consuman tratando de responder a sus deseos.**

En el proceso de nivelar picos y valles, Wooden solía decir: *“si magnificáramos las bendiciones así como magnificamos los fracasos, seríamos muchos más felices”.* Nos es muy fácil hundirnos por las malas nuevas; así como también alegrarnos por las buenas, el secreto es aceptar todos esos cambios sin irnos a los extremos.

SECRETO No 12 : SER JUSTO ES DAR A TODOS EL TRATAMIENTO QUE SE HAN GANADO Y MERECIDO

Un equipo de basketball no es sitio donde impere la igualdad social. Coach Wooden era una persona realista y sabía que como entrenador le pagaban para ganar juegos, que los fanáticos esperaban que ganara juegos, y que para lograrlo necesitaba mantener a sus mejores jugadores en la cancha el mayor tiempo posible. Claramente comprendió que algunos jugadores eran tan vitales para el éxito del equipo que algunas reglas tenían que ser “moderadas”. La relación entre los principios y lo pragmático obliga muchas veces a tomar decisiones difíciles, pero un líder necesita tomarlas y continuar.

Fue después, cuando tuvimos que manejar empresas, que nos dimos cuenta que tratar a algunas personas en forma diferente es algo que tiene sentido. En CBS tuve que dar especial consideración a algunas personas que no le daba a nadie más. Un caso típico fue el de Chuck Norris, estrella de *Walker, Texas Ranger*, estrella de la serie y que estaba acostumbrado a un tratamiento V.I.P. Encontré que para atender las particularidades de esta relación y el tipo de compromiso que deseaba, las llamadas telefónicas simplemente no funcionaban, así que para tratar las crisis que se presentaron tuve que viajar y hacerlo personalmente, cosa que después me rindió buenos beneficios.



SECRETO No 13 : EL EQUIPO QUE COMETE LA MAYOR CANTIDAD DE ERRORES, GANA

Ningún entrenador está interesado en fomentar los errores, pero este dicho solo se aplica a un tipo de error; los errores de *comisión*. Si Ud. estaba haciendo algo positivo y resultaba en una pérdida de balón, rara vez era criticado. Si por el contrario erraba en algo sobre lo que habíamos entrenado una y otra vez, como botar una pelota por lanzarla de un lado a otro de la cancha —eso **no** era aceptable. En el basketball así como en los negocios, enfrentamos situaciones en las que tenemos que actuar con premura; y las personas agresivamente seguras pueden cometer errores en esos momentos.

Wooden solía decir: ***“El hombre que teme arriesgarse a perder, pocas veces conocerá el éxito. Todos somos imperfectos y propensos a errar, pero aprender de ellos es lo importante. Con suerte no los volverá a cometer. Mi padre me decía que no debía tratar solamente de ser mejor que los demás, sino aprender de los demás, y nunca cesar en tratar de ser lo mejor que podía ser. Eso es algo que está bajo tu control; los demás no lo están. Así que no te preocupes por ser mejor, preocúpate por ser el mejor que puedes ser. Parte de ser mejor es aceptar tus propios errores y aprender de ellos, pero no temas el fracaso”***.

El mensaje de Wooden cuando nos contaba esta historia era que no tratáramos de jugar un partido a prueba de errores. El basketball es un juego de rapidez y reacciones y los errores son inevitables; pero muchos entrenadores, y de hecho muchos gerentes y supervisores, inculcan tal grado de temor por errar que sus jugadores terminan jugando como autómatas. Para jugar suelto y rápido, uno necesita tener iniciativa y tomar riesgos. **El equipo que comete la mayor cantidad de errores puede que no gane siempre, pero un equipo que trata de no cometer ni un solo error, quizás no gane jamás.**

El basketball, como muchos negocios en el fondo es una empresa creativa, y **la creatividad no puede florecer en un ambiente estéril y autocrático. Mucha gente en el ambiente de negocios encuentra que en lugar de hacer lo mejor que puede; se limita a tratar de llevar adelante lo que presume es la visión que tiene el jefe.** Estas personas se tornan vacilantes, más ocupadas en intuir las ideas que otros tienen, que hacer las cosas como piensan que deben hacerlas.

No queremos decir que si alguien comete errores en forma recurrente eso debería pasarse por alto; pero si Ud. tiene un buen grupo de personas trabajando bajo su responsabilidad y Ud. ha creado un sistema de seguimiento y control de forma que los errores que cometan estén limitados a su área de influencia, tendrá que aceptar la realidad de la aparición de errores. Las nuevas ideas son propensas al riesgo. Mucha de nuestra cultura prevaleciente y de nuestro proceso educacional está enfocado a eliminar los errores y las discrepancias. Cualquier negocio que desee contrarrestar estos patrones de conducta que hemos internalizado e institucionalizado, deberá hacerlo en forma activa.

En las áreas de desarrollo tecnológico como en Silicon Valley, donde el fracaso y el riesgo son parte integral del desarrollo de toda gran idea o concepto revolucionario, **este tipo de cultura solo puede florecer si aquellos en posiciones de dirección comunican que los errores son aceptables.**

SECRETO No 14 : RODÉESE DE GENTE FUERTE, QUE POSEA CONVICCIONES FIRMES



Ud. no quiere solo gente complaciente a su lado, lo único que hacen es inflar su Ego. La mayoría de los líderes de por sí tienen un ego inflado, así que tener gente a su alrededor que lo infle más no lo va a ayudar. Aunque Wooden quería que retaran sus decisiones, la realidad es que la última palabra era la suya. La clave de esto está en saber oír, detectar los débiles y los tímidos, y dejar que sigan su camino, pero fuera de su empresa.

Muchos gerentes que sienten inseguridad en sus cargos o en sus posibilidades de escalar en la escalera organizacional, se dedican a contratar gente que puede ser sojuzgada o intimidada, ignorando ideas que retan sus creencias o amenazan sus expectativas de crecimiento, debilitando las posibilidades de la organización. Un buen líder está siempre abierto a revisar su plan si alguien encuentra una debilidad importante o sugiere mejores alternativas. **Si la puerta del jefe está cerrada a la crítica, puede estar seguro que la crítica aparecerá por los caminos verdes en la forma de comentarios, y conjeturas.** Pero un gerente debe hacer sus sugerencias al jefe en privado, sin retar al líder principal para evitar reacciones defensivas. Cualquier cuestionamiento al líder debe evitar de que sea tomado como cuestionamiento a su liderazgo.

Es absolutamente cierto que la gente en la organización haría las cosas distintas si estuvieran a cargo. —**recomendar lo que hay que hacer es mucho más fácil que decidir qué hacer**— Cuando Ud. contrata a gente inteligente casi siempre entrarán dándole alguna idea que vale la pena implementar; y si creen en su liderazgo comprenderán cuando han captado su atención y cuando no; pero siempre habrá algunos que no solo cuestionen su enfoque sino que se preguntan si Ud. es la persona que debería estar tomando las decisiones. Este es un verdadero dilema organizacional, pero si Ud. tiene a alguien talentoso en su equipo que manifiesta incomodidad porque Ud. es el jefe y no él, es mejor dejarlo que siga su camino en otras latitudes si se evidencia que es una lucha de poder.

SECRETO No 15 : EL TRABAJO EN EQUIPO NO ES UNA OPCIÓN, ES UNA NECESIDAD

Uno de las habilidades que el Coach Wooden trataba de detectar en sus reclutas era su disposición a verse como parte de un equipo, y lo hacía a través de la observación y de recomendaciones. Wooden sabía que si lograba enlazar rapidez con una actitud que les permitiera trabajar como una sola unidad, ambas destrezas difícilmente los haría perdedores. No podemos evitar que entre los integrantes de un equipo haya divergencias y hasta rencores, pero en la cancha, todos son uno.

Para un gerente es vital comunicar la necesidad de trabajar en equipo a todo lo largo de la organización. **No es prudente concentrar nuestra atención solo en los niveles superiores, solo para encontrar luego que cantidad de problemas se han gestado en los niveles inferiores.**

Comentaba Bill Watson: *“Wooden siempre nos retó a creer que el esfuerzo conjunto traería resultados excepcionales. Vivimos en una sociedad que constantemente nos empuja hacia el individualismo, a ser egoístas. Wooden por el contrario, nos enseñó que **no lograríamos el éxito a menos que todos tuviéramos una meta común y nos sintiéramos bien observando el éxito de los demás**”.*

En la mayoría de las organizaciones, los gerentes entienden que su personal debe ser proclive a trabajar en equipo y que para ello es necesario un alto grado de comunicación. Lo que no entienden es su rol en lograr que esto pase. Por ello mucha gente talentosa —y mientras más talentosa más compleja— encuentra frustrante trabajar con otros, por lo que deciden volver al



individualismo. Un gerente no puede aceptar este tipo de actitud: tus colegas cubren tus espaldas, corrigen tus errores, te apoyan cuando decaes, compensan sus debilidades, y te inspiran a hacerlo mejor. Un grupo bien cohesionado de personas puede vencer a otro muy talentoso pero individualista. Ud. debe saber que el énfasis que Ud. le ponga a que su gente trabaje en grupo generará roces con sus empleados de mayor talento. **Las personas con gran talento individual son las más difíciles de convencer sobre la conveniencia del trabajo conjunto, pero la única forma de lograr un éxito extraordinario es lograr que este talento se transforme en otro puntal de su equipo de trabajo**

Finalmente, seamos cuidadosos ya que no hay nada tan destructivo para una organización que un jugador estrella que realiza una contribución excepcional, y luego desconoce el apoyo recibido de sus colegas. **El reconocimiento a los demás debe transformarse en un hábito a todos los niveles de la organización.**

SECRETO No 16 : LAS REGLAS SON PARA SEGUIRLAS, NO PARA ROMPERLAS

Algo que nos diferenció siempre de otros equipos fue que la puntualidad y nuestra apariencia no eran negociables. Wooden también comprendió que si esperaba puntualidad, él debía ser puntual. Pero debemos ser prudentes en el número de reglas que norman nuestra organización.

Al principio tuvimos muchas reglas y pocas sugerencias. Al final quedamos con pocas reglas y muchas sugerencias: pelo largo, tatuajes, piercing no eran aceptados. No usábamos lenguaje soez y a nadie le era permitido criticar la jugada de un compañero de equipo. Éramos responsables por asistir a clases y pasar con buenas notas.

Todas las organizaciones tienen reglas y políticas; lo que las hace diferentes es la forma de aplicarlas. Muchos gerentes temen aplicar reglas estrictas por temor a incomodar a sus subordinados. Lo primero que Ud. logra cuando fija reglas y las aplica es reforzar positivamente aquellos integrantes del equipo que las seguirían así Ud. no se los pidiera. Casi todo el mundo desea que a ese abusador que se come las luces y transita por el hombrillo le pongan una multa. Ud. debe apoyar a los ciudadanos que “obedecen la Ley” penalizando a los que la violan. Una parte fundamental del proceso de moldear una organización excelente es unir el conjunto de experiencias vividas cuando las personas se ven forzadas a hacer algo que nadie quiere hacer —cosas como ser puntuales y responder toda llamada telefónica antes de pasadas 24 horas.

Si Ud. tiene suficiente confianza en su enfoque a largo plazo, encontrará que **la imposición de reglas apropiadas lo llevará a crear un equipo de trabajo mejor cohesionado.**

SECRETO No 17 : CONCÉNTRASE EN SU EQUIPO, NO EN EL CONTRARIO

Estábamos absolutamente convencidos que si hacíamos las cosas bien, era irrelevante quien fuera nuestro oponente o qué trucos jugara, el resultado del juego estaría en nuestras manos.

Muchas empresas han tomado decisiones desastrosas solo “porque los demás también lo están haciendo”. Un sólido modelo de negocios es fundamental si Ud. pretende tener vigencia a largo plazo. Si Ud. tiene suficiente confianza para concentrarse en lo que sabe y comprende, y conoce los principios básicos del negocio, podrá evitar los errores que comúnmente aquejan a otras organizaciones. **El problema es que demasiadas empresas se obsesionan tanto con lo que está haciendo la competencia que descuidan sus propias estrategias.**



De nuevo, lo que *Ud.* cree y lo que *Ud.* piensa que debería estar haciendo su organización es lo verdaderamente importante. No tenemos tiempo de sobra para estar continuamente preocupándonos de lo que está haciendo el vecino. Concéntrese en lograr que su equipo ejecute su juego al máximo de sus habilidades, y confíe en que el resultado será el que espera. Solo un idiota pierde tanto tiempo vigilando a su oponente que descuida lo que su propio equipo necesita hacer.

SECRETO N° 18 : ADÁPTESE A SUS JUGADORES—NO ESPERE QUE SIEMPRE ELLOS SE ADAPTEN A UD.

Una buena cantidad de líderes organizacionales desarrollan y despliegan estilos de cómo desean que las cosas se hagan, y esperan que todo el mundo se adapte a su estilo gerencial. Wooden, por el contrario, adaptaba su estilo de juego y de enseñanza al tipo de jugadores con el que contaba para esa temporada: ataque a cancha completa para aprovechar las manos y pies ágiles de sus jugadores. En otra temporada aprovecho las habilidades de Kareem Abdul-Jabbar y Bill Walton para jugar centro; y en otra adaptar el juego para sacar mejor provecho a la peculiar forma de saltar de Jamaal Wilkes. Esa habilidad para ajustar su tipo de juego nos hizo ganar muchas temporadas.

Adaptarse a un jugador involucra saber quien necesita motivación y quien una patada en el trasero. La mayoría de los entrenadores adoptan un solo estilo de interacción y esperan que todos sean exitosos. Este deseo no toma en cuenta que los seres humanos somos distintos; no es posible manejar gente disímil de manera uniforme.

Pero lo que sí era consistente en nuestro equipo era el uso del reforzamiento positivo en forma dosificada. El elogio constante pierde su efectividad, el reforzamiento intermitente deja a la gente hambrienta por más: un poquito de azúcar es mejor que hacer del café un melado.

Un líder seguro sabe que antes de reprender a un empleado debe primero considerar su valor para la empresa, y a qué tipo de retroalimentación responden mejor. Que *Ud.* se sienta más tranquilo o más poderoso es secundario al hecho de que *Ud.* debe saber cómo lograr que un empleado mejore su actitud.

Un líder inseguro recuerda constantemente a sus subalternos quien es el jefe; un líder seguro sabe que su liderazgo no está siendo cuestionado sino retado, lo que lo faculta para reaccionar ante ambos, el individuo y la situación. Pastorear un rebaño de gatos no es una tarea sencilla. Los jugadores de talento (e igual los empleados talentosos) requieren trato diferente.

SECRETO No 19 : DEJAR DE PREPARARSE ES PREPARARSE PARA FRACASAR

Coach Wooden siempre llegaba temprano a todo, sabía que para llegar a tiempo uno debe planificar para las demoras. En las organizaciones que dependen de la creatividad para su éxito, la gente con verdadero talento son las más inclinadas a reducir su preparación y depender de sus habilidades de improvisación en el trabajo. El rol del gerente, así como del Coach, es insistir en que todos tengan la preparación adecuada, independientemente del nivel de talento. Esto es especialmente así en carreras como el derecho. Ken Heitz, entonces jugador y hoy un exitoso abogado comentaba: *tanto en el basketball como en las leyes, lo que haces antes que se enciendan los reflectores es lo que hace la verdadera diferencia.*

Un gerente comprometido con los valores de la prevención y la preparación se esfuerza en mirar creativamente las debilidades y defectos de su equipo, a



enfocarse en las metas, objetivos y sueños de la organización; de formular un plan de ataque que le permita alcanzar sus metas. La improvisación solo tiene valor dentro de los límites virtuales del camino que el líder ha definido para alcanzar las metas. La preparación es la clave para asegurarse que todo el mundo en su organización está en la misma ruta, apuntando en la misma dirección.

La empresa se debe mostrar una imagen coherente. Las diferencias deben airearse en privado. La oportunidad para discrepar está en la fase de preparación, no en las reuniones posteriores. Tomarse el tiempo necesario para revisar el guión (desarrollar su Mapa Estratégico ®) es precisamente el sitio para airear sus discrepancias y enfocar las discusiones, y no debe dejarse de lado. **Demasiados gerentes pasan demasiado tiempo atacando crisis, concentrando su actividad en lo que “creen” más importante en ese momento, por lo que dejan que el negocio deambule solo.** Preparación y planificación van de la mano, ambos son igual de importantes; y si destina el tiempo necesario para estar preparado encontrará que tendrá menos crisis que atender. **Los gerentes que ignoran la necesidad de planificar tendrán tantos incendios que atender que llegarán a convencerse que no hay tiempo para nada más. Crear tiempo para la preparación y la organización es la clave para la eficiencia organizacional.**

SECRETO No 20 : LA PRÁCTICA NO HACE LA PERFECCIÓN; LA PRÁCTICA PERFECTA HACE LA PERFECCIÓN

En la realidad, practicar malos hábitos solo asegura que Ud. los va a poner en práctica en el juego. **La única conducta que se debe repetir es la deseada.** En la mayoría de las organizaciones, los empleados no están acostumbrados a hacer ensayos de sus reuniones, piensan que es una pérdida de tiempo.

Pero practicar una estrategia de ventas, una presentación efectiva, o un enfoque de mercadeo puede ser muy efectivo. La repetición es la clave de una ejecución exitosa, pero debemos estar dispuestos a “simular” las condiciones reales. **El líder de cada proceso debe entender su rol en transmitir sus expectativas en forma clara y transparente, —sin tolerar excusas.** Las flechas encontradas deben deponer su actitud entrabadora o dejar la organización.

SECRETO No 21 : SEA HONESTO, DIRECTO, Y DISPUESTO A ARRIESGARLO TODO POR SUS CREENCIAS

Coach Wooden tenía una idea muy clara de lo que deseaba lograr, y poca tolerancia por aquellos que se resistían. El líder debe asimismo ejercitar la rara virtud de respaldar a algunas personas talentosas que no parecen pertenecer y que por su carácter crean aparentes problemas insalvables.

Tal fue el caso de un director de fotografía holandés que tenía dificultades con todo el mundo, hasta que mis superiores me ordenaron retirarlo. Me opuse a esta decisión porque sentía que esta persona tenía mucho que aportar al éxito de la película. El tiempo me dio la razón y hoy Jan de Bont es uno de los mejores directores de Hollywood, con películas como *Speed* y *Twister* entre sus éxitos.

Cuando Ud. sabe que está en lo correcto, debe estar dispuesto a asumir riesgos para respaldar su juicio.