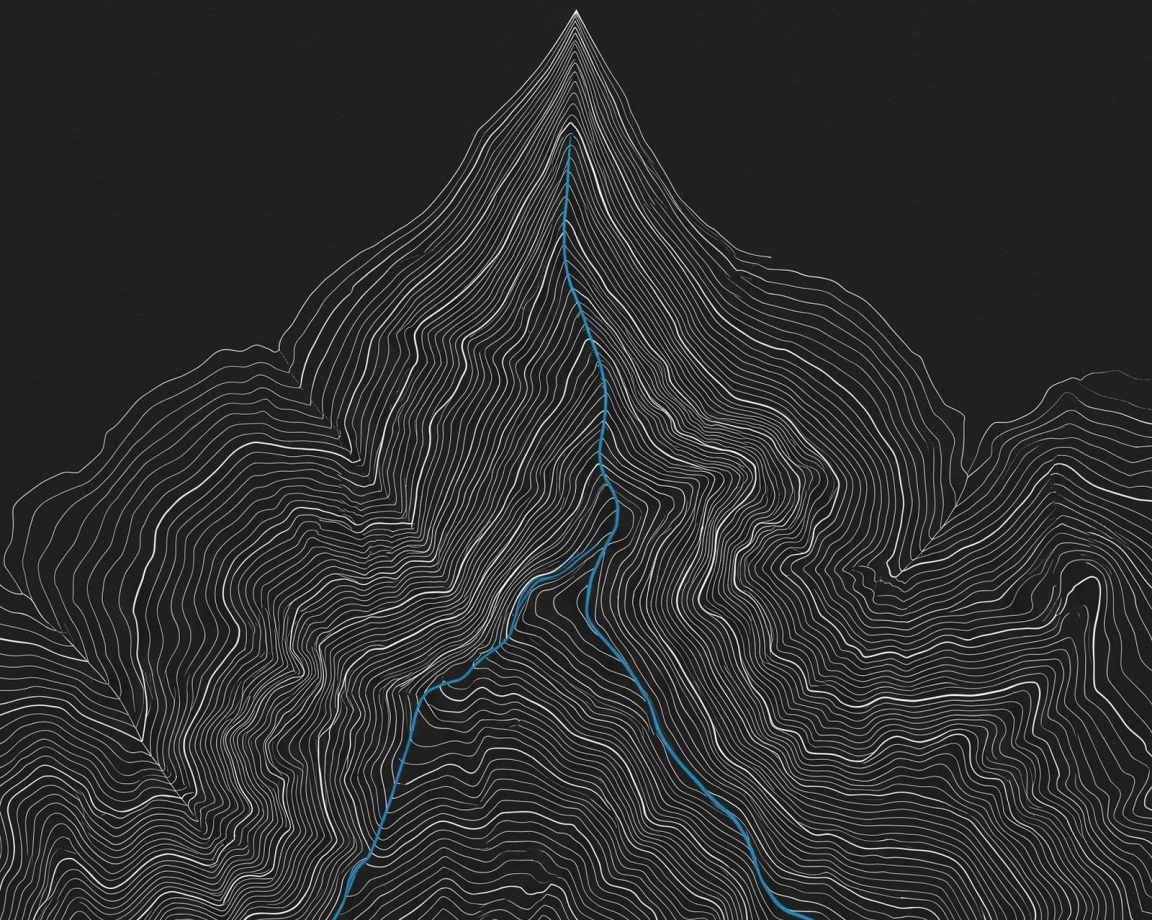


COOPERAR PARA GANAR

MANUAL DE GESTIÓN DE EQUIPOS

Deja de estar en todo

FRANCISCO PALOMINO



COOPERAR PARA GANAR

El método para dejar de estar en todo y que tu equipo avance solo

Cooperar para Ganar

El método para dejar de estar en todo y que tu equipo avance solo

Primera edición: septiembre de 2026

© Francisco José Palomino Guerra, 2026

© del prólogo: Humberto López-Tirone, 2026

© de esta edición: Cooperar para Ganar, 2026

ISBN: 978-84-123885-2-7

Revisión: Lola Díez Ortells

Diseño de cubierta y sistema visual del libro: Cooperar para Ganar

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

cooperarparaganar.com

vamos@cooperarparaganar.com

ÍNDICE

Prólogo	7
Presentación	10
Coordenadas iniciales	10
La metáfora de la expedición	11
Las cuatro fases del ascenso	12
Los pilares del sistema	16
Una advertencia antes de comenzar	17
FASE I · DIAGNÓSTICO Y CIMIENTOS	19
Paso 01 · Interdependencia. De grupo a tripulación	21
Paso 02 · La auditoría del talento	30
Paso 03 · El Norte Operativo. La Estrella Polar	38
Cierre de Fase I · Nirmal Purja	49
FASE II · SISTEMAS DE COOPERACIÓN	54
Paso 04 · El foco. Los hitos y el arte del descarte	56
Paso 05 · La nitidez de la señal	67
Cierre de Fase II · Amundsen contra Scott	75

FASE III · EL FACTOR HUMANO ANTE LA PRESIÓN 78

Paso 06 · La red de seguridad psicológica 80

Paso 07 · El valor del desacuerdo 90

Paso 08 · Aprender del sendero 101

Cierre de Fase III · El Apolo 13 114

FASE IV · LIDERAZGO MULTIPLICADOR 117

Paso 09 · La transferencia del criterio 119

Paso 10 · La autoridad distribuida. De seguidores a líderes 132

Cierre de Fase IV · Isabel Zendal 142

Conclusión · El legado del guía 145

Glosario CXG 149

Para seguir leyendo 159

El Cuaderno de Campo CXG 160

Sobre el autor 161

A mi familia y amigos por su apoyo constante.

PRÓLOGO

Trabajar en equipo es la mejor forma de habitar el mundo.

Lo aprende antes quien ha tenido la suerte de pertenecer a uno que funciona de verdad. Lo aprende tarde quien ha confundido durante años la fortaleza con la autosuficiencia. Y hay quien no lo aprende nunca, no por falta de inteligencia, sino porque nadie le diseñó nunca el entorno donde demostrarlo.

Francisco Palomino lleva más de treinta años en ese entorno: vestuarios donde la autoridad se gana o se pierde en la primera semana, equipos comerciales con los objetivos encima de la mesa y sin margen para el error, organizaciones donde no hay contrato que exigir ni presupuesto que garantice nada, solo la voluntad de personas que eligen cada mañana seguir apostando por algo común. Esa variedad de terrenos no hace de Francisco un teórico que lo ha visto todo. Le hace algo más útil: alguien que ha vivido victorias y fracasos en contextos suficientemente distintos como para reconocer el patrón que subyace a los unos y a los otros, y que ha tenido la perseverancia de seguir buscando hasta convertirlo en un sistema replicable.

Porque los equipos que llegan no llegan por casualidad. Esta es, quizás, la afirmación más liberadora y más exigente de cuantas aparecen en este libro. Liberadora porque significa que el rendimiento colectivo no es un fenómeno caprichoso que depende de las estrellas o del estado de ánimo del mercado. Exigente porque significa que cuando un equipo no florece, hay razones concretas, variables medibles, y que esas razones tienen casi siempre nombre y dirección, un nombre que, más veces de lo que uno querría reconocer, mira en numerosas ocasiones al espejo del liderazgo.

Hay una distinción que atraviesa estas páginas y que merece nombrarse antes de que el lector la encuentre por sí mismo: la diferencia entre el que sabe y el que guía. Saber no implica necesariamente la disposición a hacerse vulnerable, a admitir que uno también puede perderse, a pedir ayuda sin que eso erosione la autoridad, sino que, paradójicamente, la construya sobre cimientos más sólidos que el mero conocimiento técnico. Los pilares que Francisco propone, la integridad como coherencia entre lo dicho y lo hecho, la responsabilidad personal como elección consciente, la capacidad de abrazar la tormenta sin buscar culpables, son, antes que nada, una ética del trabajo compartido.

Un equipo que funciona bien es un lugar donde la gente crece, donde los errores se analizan sin verdugo, donde el éxito se celebra nombrando a quienes lo hicieron posible. Ganar, en la visión que Francisco propone con una claridad que no deja escapatoria, tiene tres dimensiones que no pueden separarse sin que algo esencial se pierda: ganar la misión, que es el resultado visible; ganar el viaje, que es la calidad humana del proceso; y ganar el crecimiento, que es lo que cada persona se lleva cuando la expedición termina. Un equipo que llega a la cima dejando un rastro de personas agotadas no ha ganado nada que merezca ese nombre, ha sobrevivido, y la supervivencia, aunque a veces necesaria, nunca debería confundirse con el florecimiento.

Esta es, en última instancia, la semilla más profunda que Francisco deposita en estas páginas: que el modo en que trabajamos juntos no es separable del modo en que vivimos, que la cultura de un equipo, lo que se dice, lo que se calla, lo que se castiga y lo que se celebra, moldea a las personas que lo habitan tanto como cualquier otra experiencia formativa, y que quienes lideran tienen, por tanto, una responsabilidad que va más allá del resultado trimestral: la responsabilidad, grave y hermosa a la vez, de crear condiciones en las que otros puedan dar lo mejor de sí mismos.

Que este libro llegue a tus manos en este momento no es irrelevante. Quizás llevas tiempo sintiendo que hay una distancia entre el equipo que tienes y el que sabes que es posible, o quizás necesitas una estructura que te ayude a ver lo que el cansancio te impide ver

con claridad. Estas páginas no te prometen un camino cómodo. Te invitan a uno honesto, y hay una diferencia enorme entre las dos cosas.

Abre la primera página no con la urgencia del que busca soluciones rápidas, sino con la disposición del que está dispuesto a trabajar el terreno antes de sembrar, porque solo en esa tierra bien trabajada pueden arraigar los equipos que no solo llegan a la cima, sino que llegan transformados por el ascenso.

La expedición comienza aquí.

Humberto López-Tirone

Presidente de IBEROATUR · Instituto Iberoamericano de Turismo Rural

Embajador de Panamá en España, 2004–2008

Embajador de Panamá en Portugal, 1994–1999

PRESENTACIÓN

Coordenadas iniciales

El ser humano está hecho para la aventura compartida. No me imagino logrando un gran hito en solitario. Sin embargo, sé por pura experiencia que coordinar voluntades es uno de los retos más agotadores a los que te puedes enfrentar cuando diriges y a la vez uno de los más satisfactorios cuando todo fluye.

Mientras escribía este libro me di cuenta de que he gestionado equipos en casi todos los roles posibles: como entrenador deportivo, donde los resultados miden tu valía y la del equipo; como director comercial por cuenta ajena, gestionando un equipo de ventas con los objetivos encima de la mesa cada semana; como empresario al frente de mi propia compañía; en organizaciones sociales, donde los presupuestos no están garantizados, y durante una breve temporada con responsabilidad pública, ámbito en el que el equipo cambia cuando cambian los ciclos. Más de treinta años de gestión de equipos. Reglas y presiones distintas y la misma conclusión, que me costó bastante tiempo formular: el rendimiento colectivo tiene variables que se pueden medir y trabajar, que es la forma de convertir en certeza lo que hasta ahora solo era intuición. A esa relación le puse nombre: la fórmula de Cooperar para Ganar (CXG), y la doté de una estructura, de un método que desarrollo en detalle en este libro.

Lo que separa a los equipos que llegan de los que se quedan a mitad de camino es la estructura de sus conexiones interpersonales, y no el presupuesto, la tecnología, el contexto o el talento acumulado. Su calidad emocional importa, pero lo que marca la diferencia

es la arquitectura de cómo se coordinan, y eso explica por qué hay equipos brillantes que fracasan y otros sin recursos aparentes que conquistan cimas que nadie esperaba.

Si tienes este manual en las manos, probablemente no buscas más teoría académica. Buscas oxígeno y un método que te ayude a que el motor de tu equipo deje de girar en falso. Que la energía que pones en liderar empiece a moverse de verdad en lugar de disiparse. Quizás seas ese guía agotado de cargar con la mochila de todos; el líder que se ha convertido en el gran cuello de botella de su propio equipo porque, si no está presente, los procesos colapsan y las decisiones se paralizan. Quizás estés atrapado en una cultura de armonía ficticia, donde todos asienten en las reuniones pero los conflictos se gestionan en los pasillos. Tu intuición te dice que el motor está gripado, pero no encuentras dónde.

No escribo desde la verdad absoluta. Mi intención aquí es acompañarte en el terreno, no darte lecciones desde la distancia. Te propongo una metodología concreta, te invito a cuestionar tu forma de actuar y comparto contigo los protocolos que nos han funcionado a mí y a los equipos con los que trabajo. Este manual es mi propio bagaje, con mis tropiezos y mis aciertos, traducido a un método que puedes verificar y mejorar.

Cuando empecé a aplicar mi sistema a lo que antes hacía de forma intuitiva y dispersa, algo cambió. El motor dejó de girar en falso. Las conversaciones difíciles se volvieron más cortas. El equipo empezó a funcionar sin que yo tuviera que empujar cada pieza. No ocurrió de golpe, pero ocurrió. Eso es lo que quiero compartir contigo en estas páginas, para que logres el cambio que estás buscando.

La metáfora de la expedición

Para este viaje que vamos a emprender juntos, necesitaba expresarme con un vocabulario que no se limitara a describir el trabajo diario, buscaba un lenguaje que conectara con nuestra realidad, que activara el instinto de logro, el esfuerzo del trabajo en equipo y que tradujera la frialdad corporativa en un desafío tangible. Y lo encon-

tré. Por ese motivo, a lo largo del libro se habla de expediciones, tripulaciones, tormentas y campamentos base, porque estas metáforas reflejan exactamente cómo me he sentido en la mayoría de los proyectos en los que he dirigido equipos, en ocasiones a merced de elementos impredecibles, por muy bien que hubiese preparado la ruta desde la oficina. La gestión de proyectos no es lineal, la incertidumbre, los cambios a última hora, los picos de presión y la necesidad de adaptación constante se parecen mucho más a escalar una montaña que a supervisar una cadena de montaje donde todo está bajo control. En la montaña, el mapa dice hacia dónde ir pero el terreno es soberano. Un paso en falso, una tormenta inesperada, un compañero que flaquea, y toda la planificación previa se convierte en papel mojado.

En ese entorno, tu figura es el eje central. Te propongo dejar atrás la imagen del jefe que reparte tareas y supervisa horarios, y empezar a actuar como un guía de alta montaña, alguien que interpreta las señales del terreno antes de que sean visibles para el resto, que asume la responsabilidad de la ruta y que, sobre todo, prepara a su equipo para continuar el ascenso incluso cuando él ya no esté delante marcando el camino.

Las cuatro fases del ascenso

El mapa que empecé a usar cuando la intuición dejó de ser suficiente y necesitaba saber exactamente dónde buscar, no adivinar, se basa en la siguiente fórmula:

$$(\text{COM} + \text{PRA}) \cdot \text{D} \cdot \text{C} = \text{GANAR}$$

COM**Competencia**

lo que tu equipo sabe hacer, en lo técnico y en lo relacional

PRA**Práctica**

los protocolos para que la energía no se disipe

D**Disposición**

la voluntad cuando el camino se complica

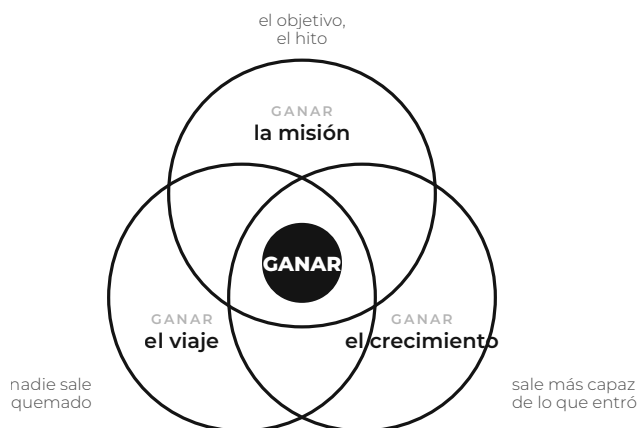
C**Confianza**

el multiplicador de todo lo demás

$$(\text{COM} + \text{PRA}) \cdot \text{D} \cdot \text{C} = \text{GANAR}$$

Competencia + Práctica, multiplicadas por Disposición y por Confianza

COM recoge lo que tu equipo sabe hacer, tanto en lo técnico como en lo relacional. Pero el talento individual no sirve de nada si el trabajo se pierde en los traspasos, y ahí entra PRA, los protocolos, las rutinas, las formas de coordinarse para que la energía no se disipe por el camino. Ambas variables suman. Lo que las multiplica es D, la voluntad de poner el talento propio al servicio del objetivo común; no el entusiasmo del primer día, sino la determinación cuando el camino se complica. Y todo eso se multiplica o colapsa por una sola variable: C, la Confianza, es decir, la certeza de que puedes decir la verdad sin que te cueste el puesto, señalar un error sin que se convierta en un arma, pedir ayuda sin que se interprete como debilidad. Sin C, todo lo demás suma pero no multiplica. Es el factor que convierte un grupo de profesionales competentes en una tripulación.



El GANAR de Cooperar para Ganar se da en la confluencia de las tres

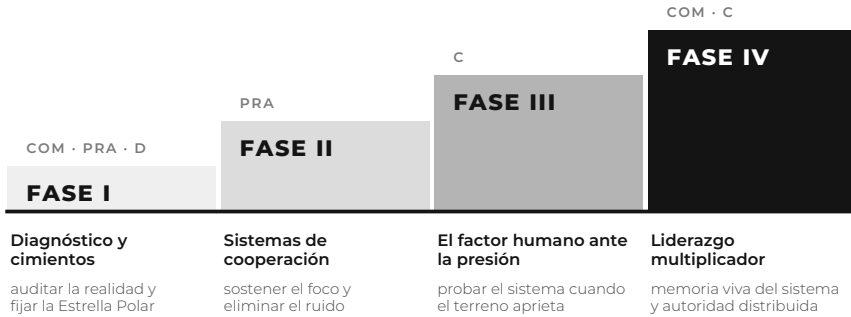
GANAR no es solo el resultado del proyecto o el objetivo de facturación alcanzado. En nuestra metodología, incluye tres dimensiones:

- 1) ganar la misión, que es el resultado visible;
- 2) ganar el viaje, que es la calidad humana del proceso, y
- 3) ganar en crecimiento, que es lo que cada persona se lleva cuando la expedición termina.

Un equipo que llega a la cima dejando un rastro de personas quemadas no ha ganado, ha sobrevivido.

Esa distinción es el núcleo de todo lo que vamos a construir juntos.

El camino para alcanzar la cima ganando se recorre en cuatro fases, y en cada una se trabajan variables combinadas.



En la FASE I se trabaja el Diagnóstico y los Cimientos. Antes de buscar velocidad, auditaremos la realidad del equipo en las variables COM, PRA y D. Tejeremos la red de interdependencia, radiografiaremos el talento y definiremos la Estrella Polar que activará la variable D cuando llegue la tormenta.

Una vez que los cimientos estén firmes, durante la FASE II se construyen sobre ellos los Sistemas de Cooperación, que establecen la Práctica, es decir, el conjunto de herramientas necesarias para mantener el foco en lo que realmente importa y los protocolos para eliminar el ruido que drena la energía de los mejores sin generar ningún resultado medible.

Con el sistema en marcha, llega el momento de probarlo cuando el terreno se complica: la FASE III, en la que se aborda el Factor Humano ante la Presión y donde la variable C cobra todo su peso, porque cuando la Confianza se sostiene, la Disposición aguanta con ella. La Confianza es el multiplicador final de la ecuación. Sin ella, todo lo construido antes suma pero no multiplica.

Y cuando el equipo ya funciona contigo dentro, queda la prueba definitiva: que funcione sin ti. La FASE IV es la del Liderazgo Multiplicador, la de crear la memoria viva del sistema y distribuir la autoridad para que el equipo opere con independencia de quien lo lidera. El mayor triunfo de quien dirige es construir un equipo que sigue funcionando cuando él ya no está.

Los pilares del sistema

Estos pilares son los cimientos sobre los que todo lo demás cobra sentido. Sin ellos, las herramientas son papel; con ellos, el sistema vive. No los construirás el primer día ni todos al mismo tiempo, pero es un pacto contigo mismo y con tu equipo, y es el que os dará identidad y fuerza para Cooperar para Ganar.

EL SISTEMA VIVE

1	Integridad	SI FALTA los acuerdos dejan de valer
2	Celebrar el descubrimiento	SI FALTA el esfuerzo no se repone
3	Responsabilidad personal	SI FALTA todo depende de quien empuja
4	Abrazar la tormenta	SI FALTA el error se esconde
5	Buscar la excelencia	SI FALTA lo bueno se vuelve suficiente

Sin ellos las herramientas son papel

No los construirás el primer día ni todos a la vez

Integridad. Es la coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos, y se mide en los compromisos pequeños mucho más que en los grandes, la fecha que diste, la tarea que aceptaste, la decisión que se acordó, en definitiva, aquello que prometes en tu día a día. Un equipo se sostiene sobre eso, porque cada acuerdo que se cumple ahorra a los demás una comprobación, y cada acuerdo que se incumple sin avisar obliga a todo el mundo a estar pendiente y trabajar con más margen o más cuidado, y cuando esto se convierte en norma, la desconfianza aparece en cada paso. Cuando algo no se va a poder cumplir, se dice antes de que venza, y ahí está la parte incómoda del pilar, porque avisar a tiempo obliga a reconocer que algo no estaba correcto. Quien guía está sujeto a la misma regla, y la integridad de un equipo se mide desde arriba. Esto lo trabajaremos más en profundidad en la Fase IV.

Celebrar el descubrimiento. La aventura no tiene por qué ser una carga constante. Cuando se coopera de verdad, surge una energía que no se fabrica con discursos. Celebrar es, como mínimo, pararse cinco minutos después de un hito difícil y nombrar en voz alta lo que salió bien y quién lo hizo posible. Eso recarga las reservas de ánimo del equipo con más eficacia que cualquier incentivo.

Responsabilidad personal. Es la elección consciente de ser un miembro proactivo. Aportas tu máximo potencial no por obligación, sino por convicción, porque entiendes que tu actitud impacta directamente en la seguridad y el rendimiento de todos los que van contigo en la cuerda.

Abrazar la tormenta. El camino hacia ganar está lleno de obstáculos. Este pilar no teme las dificultades, las utiliza. Cada problema resuelto juntos, cada error analizado sin buscar culpables pule las habilidades del equipo. Son las cicatrices de la expedición las que narran vuestra evolución.

Buscar la excelencia. No como destino al que se llega un día, sino como forma de afrontar las tareas mientras caminas. Está en cada correo que escribes con cuidado, en cada reunión que preparas aunque dure cinco minutos, en cada entrega que revisas antes de enviar porque tu nombre va en ella. Un equipo excelente no lo es por sus grandes momentos, lo es por cómo trata los pequeños detalles.

Una advertencia antes de comenzar

Este método no funciona si no estás dispuesto a incomodarte. No va de motivar más a tu equipo ni de asentir con la cabeza pensando «ya lo sabía», sino de mirar de frente tus propios hábitos de liderazgo y cambiar algunos que llevas años repitiendo y no te funcionan.

Casi nunca la falta de talento o de recursos es la razón por la que los equipos no llegan a la cima. A menudo se debe a un liderazgo que predica la cooperación en las presentaciones pero ejerce el control en el día a día. Un liderazgo que habla de confianza pero penaliza el error; que pide autonomía pero no cede la autoridad.

Este libro te va a plantear medidas incómodas. Exponer tus vulnerabilidades frente a tu equipo. Dejar de apagar fuegos y empezar a construir sistemas. Tolerar que tu gente tome decisiones de forma diferente a como tú lo harías y no intervenir. Aceptar que tu éxito como líder no se mide por lo que consigues mientras estás presente, sino por lo que tu equipo logra en tu ausencia.

Y una cosa práctica antes de empezar. Al final del libro te explico cómo conseguir el Cuaderno de Campo CXG, con prácticas y material imprimible para trabajar el método con tu equipo.

Si estás listo para dejar de empujar el carro y quieres empezar a construir una verdadera tripulación, pasa la página.

Comienza la aventura de Cooperar para Ganar.

FASE I

DIAGNÓSTICO Y CIMIENTOS

*Variables COM, PRA y D: saber sobre qué terreno pisas antes
de acelerar*

Pasos 1 · 2 · 3

El mapa de tu próxima expedición descansa sobre la mesa, con las líneas claras y los plazos definidos, y sobre el papel la ruta es impecable, pero tú y yo sabemos que una cosa es el mapa y otra muy distinta, el terreno.

El terreno manda. Un imprevisto altera las reglas a última hora o la tecnología que falla en el peor momento. En ese instante, el mayor desafío de quien dirige rara vez está en dominar las herramientas técnicas, el reto reside en gestionar las reacciones del equipo: el miedo de alguien que no se atreve a pedir ayuda; el ego de quien no acepta que su parte estaba mal; la fatiga de quien lleva demasiadas semanas cargando más peso del que le corresponde.

En esta fase, detenemos la marcha para auditar el estado del grupo. Diriges a ciegas si no sabes leer la tensión de las cuerdas que os unen. Dejar las relaciones en manos de la intuición esperando que el tiempo resuelva los roces es un error. Aplicamos la fórmula para que las debilidades en la Competencia, la Práctica y la Disposición den la cara. Tejemos la red e instalamos el Norte Operativo. Al final, observas el estado exacto de tu tripulación y comprendes la realidad del ascenso. Sabes quién tira de la cuerda y quién necesita relevo antes de que el sistema colapse.

01

PASO 1

INTERDEPENDENCIA. DE GRUPO A TRIPULACIÓN

(COM + **PRA**) · **D** · C = **GANAR**

ESTE PASO TRABAJA PRÁCTICA, DISPOSICIÓN



FASE I · PASO 1 DE 10

Conozco de primera mano el desgaste que produce liderar un proyecto cuando la energía colectiva apunta en demasiadas direcciones. En la gestión de equipos he sentido muchas veces esa sensación de vacío que llamo «la soledad del guía»: estar remando en solitario en medio de la sala, levantar la vista y comprobar que cada persona empujaba en una dirección diferente. En la mayoría de los casos ocurre porque falta una estructura que facilite la cooperación, y no porque haya mala voluntad.

Llegué a pensar que esa falta de fluidez era un fallo exclusivo de mi estilo de liderazgo, que si encontrara las palabras correctas, si motivara de la manera adecuada, si explicara mejor la visión, el equipo respondería de forma natural. Me equivocaba. El problema era más profundo y estructural. La distinción entre grupo de viajeros y tripulación marca la diferencia entre el éxito y el fracaso, y no es un simple juego de palabras. Es la diferencia entre el éxito a medias, que termina quemando la salud mental de los que asumen la carga, y la victoria sostenible que nutre e impulsa a todo el sistema.

Este paso trabaja directamente sobre las variables PRA y D de la fórmula. Sin interdependencia instalada en la estructura del trabajo, la Práctica no tiene sobre qué asentarse y la Disposición se convierte en motivación individual sin dirección colectiva.

El espejismo de la cercanía

Un grupo de viajeros es el formado por profesionales que simplemente coinciden en un espacio y en un tiempo. Cada uno tiene su mochila y su ritmo. Sus logros y sus tropiezos son, en el fondo, individuales. Cuando algo va bien, cada uno se lleva su parte del mérito. Cuando algo va mal, cada uno mira al vecino esperando encontrar al responsable.

La mentalidad que gobierna este modelo responde a un instinto básico de supervivencia. Mientras yo haga mi parte y entregue lo mío a tiempo, estoy a salvo. Si un eslabón cede, el resto observa desde la indiferencia o, en el peor de los casos, desde el alivio de que el problema sea de otro.

Este modelo puede funcionar en sistemas estables o muy jerarquizados pero, incluso en ellos, el resultado nunca es el óptimo. No hay crecimiento del equipo ni de sus integrantes. Y lo que no crece, tarde o temprano, se deteriora. Por mi experiencia, y sobre todo por la evolución que se está produciendo en los equipos, hoy casi ningún proyecto puede operar en este tipo de entorno. Es un modelo que pierde energía a todas horas y lo llama orden, y la inmensa mayoría de las personas ya no están dispuestas a mantenerlo.

El talento aislado nunca escala al nivel que exige la complejidad actual. Solo genera compartimentos estancos, duplicidad de esfuerzos y una armonía superficial donde todos asienten en silencio en las reuniones, pero nadie se hace cargo del resultado conjunto cuando el ambiente se tensa.

La cuerda que lo cambia todo

Una tripulación opera bajo parámetros radicalmente distintos. Piensa en un grupo de alpinistas enfrentándose a una pared nevada de alta dificultad. En montaña, van literalmente encadenados entre sí por una cuerda, un sistema de seguridad físico que hace que el destino de cada uno dependa de la respuesta del resto. No van atados por afinidad personal ni porque hayan brindado en la cena de empresa del año pasado. Van juntos porque, si uno pierde el agarre y cae, la cuerda que los une transmite la tensión al siguiente, que clava sus pies en la roca y sostiene el peso. Si esa tensión no llega, si cada uno va a lo suyo sin estar realmente conectado al de al lado, la caída de uno arrastra a todos.

Lo que hay que conseguir en un equipo es justo la interdependencia estructural. Que el éxito de un profesional dependa de forma directa del esfuerzo y la calidad del trabajo del otro, más que una aspiración, debe convertirse en pilar del sistema. Cuando el éxito de Ana depende de que Marcos entregue su parte con rigor, y cuando Marcos sabe que, si falla, le bloquea la semana a Ana, la cooperación deja de ser una opción y se convierte en una práctica cotidiana.

Tu responsabilidad como guía no es organizar actividades para que en tu equipo se lleven bien. El buen humor es el combustible, pero la estructura de interdependencia es el motor. Son cosas distintas y conviene no confundirlas. Puedes tener un equipo que se ríe mucho en las reuniones y funciona fatal ante situaciones de presión. Y puedes tener un equipo con tensiones interpersonales que se sostiene mutuamente cuando el terreno se complica, porque saben que su supervivencia está ligada a la del de al lado. Ese cambio de perspectiva, de mi parcela de trabajo a nuestro resultado final, no se consigue con discursos, sino con un sistema diseñado para hacerlo inevitable.

PREGUNTAS ESPEJO

Preguntas para reflexionar

Las preguntas que siguen no buscan respuestas correctas. Buscan la verdad de tu día a día. Si al responderlas te das cuenta de que tu equipo solo rema porque hay nómina o por intereses particulares, o de que cada decisión pasa por ti porque nadie más se atreve a tomarla, acabas de detectar dónde está la grieta.

- 01 Imagina que mañana desaparece todo lo formal: el salario, el contrato, la estructura organizativa. ¿Qué razones tendría tu gente para seguir remando a tu lado en lugar de dispersarse?
- 02 Piensa en la última vez que un hito importante fracasó o se retrasó de forma grave. ¿Qué hizo tu equipo en las primeras horas antes de que tú intervinieras? ¿Buscaron soluciones entre ellos, se paralizaron esperando instrucciones o empezaron a señalarse unos a otros?
- 03 Esta semana, ¿cuántas de las decisiones que tu equipo te consultó podrían haber tomado ellos mismos si tuvieran la certeza de que confías en su criterio?

La interdependencia exige pruebas, no declaraciones. Se forja al asumir los errores diarios hasta tener la certeza de que la estructura resistirá el próximo golpe. Si tus propias respuestas te incomodan, ya estás en la casilla de salida.

PRÁCTICA

Tejiendo la red

Transformar un grupo de individuos en una tripulación requiere acciones concretas, no buenas intenciones. Las dos herramientas que te presento a continuación están diseñadas para instalar la interdependencia de forma estructural en vuestro día a día. Son protocolos para activar de forma permanente, no ejercicios para hacer en un taller puntual.

01/24

PRA

EL MAPA DE DEPENDENCIAS INVISIBLES

VARIABLE DE LA FÓRMULA:

PRA (Práctica compartida).

CUÁNDO APLICARLA:

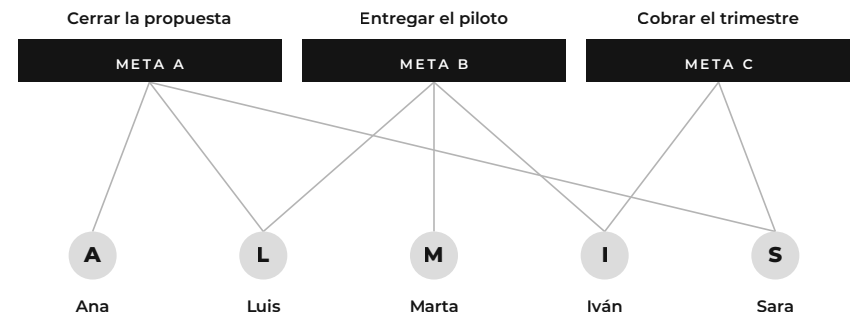
Al inicio de cualquier proyecto nuevo o cuando el equipo lleva tiempo trabajando en silos.

TIEMPO ESTIMADO:

30 minutos.

SEÑAL DE ÉXITO:

Alguien dice: «No sabía que mi retraso te bloqueaba de esa manera».



CADA LÍNEA

«dependo de esta persona para lograr mi meta»

Y AL REVÉS

«si yo fallo, esta persona se queda bloqueada»

Traza las líneas y observa sus caras

Dibuja en una pizarra las tres metas más críticas de la semana o del proyecto en curso. Pide a cada responsable que nombre en voz alta a las personas del equipo de las que depende para lograr su objetivo. Y que nombre también a la persona concreta que se quedará bloqueada si él falla en su entrega. Traza líneas uniendo esos nombres y observa los rostros.

La primera vez que lo apliqué fue con un equipo de comerciales y el personal de administración. Hubo un silencio largo al ver las líneas. Llevaban años trabajando juntos sin haber visto nunca la red de conexiones que los unía. El debate que siguió fue intenso. Salieron compromisos concretos y, sobre todo, una comprensión compartida de que si querían que todo fluyera sin atascos, cada cual tenía que facilitar activamente el trabajo del siguiente eslabón. No fue una conclusión del líder. Fue una conclusión del equipo.

Repíte este ejercicio al inicio de cada ciclo importante. La red cambia, los proyectos evolucionan, y las dependencias que eran invisibles hace tres meses pueden no ser las mismas que las de hoy.

02/24

D · C

EL PACTO DE TRACCIÓN

VARIABLE DE LA FÓRMULA:

D (Disposición) y C (Confianza).

CUÁNDO APLICARLA:

Al cerrar la reunión semanal de planificación.

TIEMPO ESTIMADO:

10 minutos.

SEÑAL DE ÉXITO:

La persona que asumía el tramo más duro de la semana llega al viernes con energía, no con resignación.

En una cordada de montaña, cuando un compañero da muestras de agotamiento, el otro no le manda ánimos, tensa la cuerda y asume más peso en su propia mochila para estabilizar al sistema. El compañerismo se demuestra normalizando la ayuda cuando alguien está al límite, no sonriendo en la máquina de café.

Al cierre de cada reunión de planificación, identifica quién asume el tramo más complejo de la semana. Quién enfrenta el bloqueo técnico más difícil o quién gestiona simultáneamente una crisis y sus tareas habituales.

Si la respuesta del equipo es «confiamos en que llegues», hay que cambiarla por: «¿Qué tarea de tu agenda podemos repartirnos para que te centres en resolver ese bloqueo esta semana?».

La primera vez que lo apliques, sé tú quien dé ejemplo. Identifica a la persona más sobrecargada y toma una de sus tareas secundarias. Ese gesto cambia más que cualquier discurso sobre cooperación. Y el viernes, antes de cerrar la semana, verifica con esa persona si el reparto le sirvió de verdad. Esa verificación cierra el ciclo y le demuestra al equipo que el pacto no es un gesto del lunes que se olvida el martes.

La resistencia de la inercia

Cuando intentes llevar estas herramientas a tus próximas reuniones, el sistema intentará proteger su antigua forma de trabajar. Es lo que siempre ocurre cuando introduces un cambio en una cultura asentada. La resistencia no se manifestará con un rechazo frontal, sino con frases de aparente razonabilidad.

Enfrentarás silencios incómodos cuando pidas dibujar el mapa de dependencias. Alguien dirá que no tienen tiempo para tanto mapeo cuando lo que en realidad le incomoda es ver con claridad el nivel de impacto que su trabajo tiene sobre el resto y la responsabilidad que eso conlleva.

Cuando aparece esa resistencia, lo que estás viendo es el individualismo de tu equipo luchando por sobrevivir ante un cambio que le exige más responsabilidad individual sobre el resultado colectivo. Es cómodo trabajar en silos porque la responsabilidad se diluye. Es incómodo trabajar en red porque cada fallo es visible y tiene nombre.

Mantén la firmeza, explica el porqué de cada protocolo sin condescendencia y sostén una actitud cercana pero inquebrantable. Y, sobre todo, sé el primero en aplicar cada herramienta sin excepciones para ti. La incomodidad inicial es la señal de que algo empieza a cambiar.

Habrà personas que, tras semanas de aplicación consistente, se vuelvan defensoras convencidas de estos protocolos y habrá otras que nunca se comprometan con la estructura de interdependencia porque su forma de operar en solitario les resulta más cómoda. Esa información también es valiosa porque te dice algo sobre el encaje de cada miembro en el tipo de equipo que estás construyendo.

SOBRE EL AUTOR



Más de treinta años dirigiendo equipos, hechos método.

Francisco Palomino ha dirigido equipos y proyectos durante más de treinta años, más de veinte de ellos como autónomo, en lo deportivo, lo laboral, lo empresarial, lo social y lo público. De esa experiencia sale Cooperar para Ganar, con su fórmula, sus fases y sus herramientas.

Hoy lo aplica y lo enseña en empresas e instituciones de España e Iberoamérica, en formaciones y en conferencias.

cooperarparaganar.com

vamos@cooperarparaganar.com

COOPERAR PARA GANAR

Hasta aquí el avance

Acabas de leer el prólogo, las coordenadas iniciales y el Paso 1 del método.

Los otros nueve pasos, las cuatro fases y las veinticuatro herramientas están en el libro completo, cada una con su variable de la fórmula, su momento de aplicación y la señal que te dice si está funcionando.

Cooperar para Ganar está a la venta en Amazon, en edición digital por 9,99 € y en tapa blanda por 19,90 €.

COMPRAR EL LIBRO EN AMAZON

amazon.es/dp/8412388534

Y si quieres contarme qué te ha parecido este avance, o qué te está costando ahora mismo con tu equipo, escíbeme a vamos@cooperarparaganar.com, que te leo y te contesto.

FRANCISCO PALOMINO · COOPERAR PARA GANAR

cooperarparaganar.com