

**Mariano Menéndez 2017**

**Los 25 Secretos de los  
Grandes Equipos**

**OBRA COMPLETA**

**2017 Strategy ediciones.**

**Publicado en Palma de  
Mallorca, Islas Baleares,  
España.**

**Está terminantemente prohibido  
reproducir o transmitir cualquier parte  
de este libro ya sea por medios  
electrónicos o mecánicos, incluyendo  
fotocopias, grabaciones, videos o  
cualquier otro sistema de  
almacenamiento y recuperación de  
datos sin el permiso previo de  
Strategy ediciones.**

**Mariano Menéndez 2017**

**Fotografía de tapa: Layla May**

## ***Sobre el autor:***

### ***Mariano Menéndez***



- Consultor, conferencista internacional, coach y escritor. Su formación académica se realizó en Argentina, en Ventas,

Marketing, Comunicación, Liderazgo y Coaching holístico.

-Asesoró en Argentina a más de 30 clientes tales como: Grupo Arcor, Mondelez, Sancor, Nestlé, Pierre Fabre, Genomma, Roemmers, entre otros.

- Experto en Liderazgo y Conducción de Equipos de Alta Performance; Análisis de Mercados y Marketing Estratégico.

- Columnista de revista Li, para las secciones "Life Style" y "Empresas".

- Business Manager de la Firma FS Asociados, líder del proyecto “Impúlsate” en Latinoamérica y España.

- Fundador de Strategy, consultora especializada en desarrollo profesional.

- Fue Profesor de las materias: Marketing, publicidad, Relaciones públicas, Liderazgo y Negociación.

## Contacto:



[\*www.facebook.com/mmenendezcoach\*](http://www.facebook.com/mmenendezcoach)



[\*www.linkedin.com/in/menendezmariano\*](http://www.linkedin.com/in/menendezmariano)



[\*MMenendezcoach\*](https://www.youtube.com/c/MMenendezcoach)



[\*@MMenendezcoach\*](https://twitter.com/MMenendezcoach)

# Índice

Palabras Iniciales *por Rodolfo*

Salas (Pág. 6)

VOL 1

1 Cómo consiguen los mejores resultados?

(Pág.21)

2 Cómo mejoran su calidad en la resolución de problemas? (Pág. 35)

3 La importancia de crear un entorno adecuado (Pág.51)

4 El segundo elemento para conseguir los mejores resultados. (Pág. 67)

**5 Cómo hacen para no perder la motivación? (Pág. 83)**

**VOL 2**

**6 Cómo hacen para conservar el bienestar emocional? (Pág. 97)**

**7 La importancia de alcanzar la excelencia y el principal atributo que la otorga. (Pág. 110)**

**8 El secreto para lograr foco y dirección. (Pág. 118)**

**9 Cómo hacen para generar mayor sinergia? (Pág. 129)**

**10 La importancia de superar resultados y su secreto para lograrlo. (Pág. 138)**

**VOL 3**

**11 La importancia de trabajar en las posiciones correctas. (Pág.149)**

**12 La productividad se logra trazando metas coherentes con el grado de desarrollo del equipo. (Pág. 156)**

**13 Cómo materializan sus buenos resultados? (Pág.166)**

[14 La importancia de los valores para lograr unión y crecimiento. \(Pág. 182\)](#)

[15 La euforia por ganar: El secreto principal. \(Pág. 190 \)](#)

[16 Cómo hacen para renovarse? \(Pág. 199\)](#)

**VOL 4**

[17 El gran secreto que marca la diferencia entre dos grandes equipos. \(Pág. 207\)](#)

[18 Los secretos para atravesar un proceso de cambio sin toxicidad emocional. \(Pág.217\)](#)



19 El único camino a adoptar  
frente a un conflicto en el equipo:  
La resolución con victorias de  
ambas partes. (Pág. 232)

20 El beneficio del buen humor  
en los grandes equipos. (Pág.  
243)

**VOL 5**

21. La importancia de la auto-  
disciplina. (Pág. 251)

22. Cómo combatir la  
postergación y convertirse en un  
integrante de equipo más  
efectivo. (Pág. 265)

**23. El impacto de la negatividad en la eficiencia de los integrantes del equipo. (Pág. 275)**

**24. El miedo a las criticas es el principal factor en la perdida de iniciativa y confianza. (Pág.284)**

**25. Las consecuencias negativas en un equipo del CINISMO en sus integrantes. (Pág. 293)**

**Agradecimientos (Pág. 301)**

# Palabras iniciales. Por

Rodolfo Salas

Reconozco a Mariano por compartir su conocimiento y por haberme invitado a escribir estas palabras preliminares que muestran una postura sobre los Equipos de Alto Rendimiento que deben enfrentarse a situaciones hipercompetitivas.

En mi opinión, el análisis de Mariano en esta tercera obra determina los nuevos retos que los equipos de alto rendimiento deben asumir

para afrontar el día a día en el difícil contexto reinante.

El mérito de la propuesta de “Los 25 Secretos de los Grandes Equipos”, es estipular un escenario hacia el crecimiento personal para cada integrante y a su vez para los líderes de los equipos, siendo la lectura de esta obra fundamental para evolucionar debido a su interesante contenido desarrollado en una serie de capítulos muy atractivos.

De tal modo, este tema está relacionado con los factores intervinientes para mejorar la

competitividad empresarial, ellos son: Liderazgo, manejo de emociones, clima laboral y compromiso.

### ***Liderazgo***

En un mundo que crece a un ritmo acelerado, un mercado cada vez más competitivo y veloz, y con consumidores hiperconectados, infieles e informados. El liderazgo se convierte en un imperativo para las empresas.

Se necesita un líder fuerte que debe ser fiel a un conjunto de valores fundamentales que son el sustento del verdadero

ejercicio de liderazgo en las empresas tales como: la integridad, el respeto por el individuo, la calidad de los productos y servicios y los clientes. Todos ellos, deben permanecer vigentes cuando el negocio cambia y se flexibiliza. El autor destaca la importancia de ofrecer un Liderazgo de Servicio junto con una clara visión que le otorguen al líder el suficiente foco y la más precisa dirección para superar los objetivos y mantenerlos en el tiempo, incluso en circunstancias desfavorables.

## ***Manejo de emociones***

Daniel Goleman ha definido a la inteligencia emocional como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones. El autor narra ejemplos y técnicas muy efectivas para que el líder pueda reconocer, regular, desarrollar y/o modificar los distintos estados de ánimo de un equipo de trabajo. La obra invita a los líderes a focalizarse y tomar

decisiones sin perder la perspectiva emocional de los integrantes del equipo.

### ***Clima laboral***

Los factores clave que influyen en el ambiente de trabajo de las organizaciones, son los que se detallan a continuación:

- Flexibilidad, qué tan libres se sienten los colaboradores para innovar sin inconvenientes.
- Sentido de responsabilidad hacia la organización.
- Niveles de estándares que la gente establece.



- Sentido de adecuación del “feedback”- retroalimentación - sobre el rendimiento y la aptitud de las recompensas.
- Claridad que tiene la gente acerca de la misión y sus valores.
- Nivel de compromiso con un propósito común.
- Comodidad en el espacio de trabajo.

### ***Compromiso***

Según un estudio de la empresa Gallup, la situación socio-económica ha llevado a las principales empresas del

mercado a identificar la importancia y la necesidad de contar con empleados comprometidos, con talento y apasionados de su trabajo.

Cuando un empleado trabaja contento no tiene por qué ser un empleado comprometido, ya que tener empleados contentos es posible, lo dificultoso es conseguir empleados comprometidos con la organización, y dispuestos a contribuir de forma activa a la consecución de los objetivos de la empresa.

Por último, como reflexión final sobre "*Los 25 Secretos de los Grandes Equipos*", subrayo el esfuerzo, conocimiento y pasión del autor por entregarnos una obra muy bien ordenada, redactada con suma claridad y un lenguaje ameno.

**Gracias Mariano por tu nuevo aporte!!!**

**Magíster Rodolfo Salas**



- Conferencista,  
Consultor y Coach  
potenciador, sobre  
conocimientos de  
Liderazgo y Estrategia.

- Capacitador  
Presencial y Online de  
Liderazgo en el Siglo XXI  
- CAME (Confederación

Arg. de la Mediana Empresa)

- MBA Inter University, Spain (Apostille La  
Haya)

- MBA AMBAI, Cambridge - Postgrado Universidad  
de California, Berkeley - Licenciado en  
Administración, Universidad de Belgrano.  
Acreditado por CONEAU como experto en  
Liderazgo y Estrategia.

- Profesor de Posgrado en Universidades  
Nacionales y Privadas

- Autor del libro *“El ejercicio del nuevo liderazgo”*,  
Agosto 2013, Ed Buyatti.

**Contacto:**

[masalas@fibertel.com.ar](mailto:masalas@fibertel.com.ar)

# **1. El Secreto de los Grandes Equipos para conseguir los mejores resultados: Poseen personas talentosas.**

“Talento”, es el primer elemento en el desarrollo de un gran equipo y marca un estándar de rendimiento más alto. Las personas integrantes de equipos que se desempeñan con un alto nivel de performance sostenida en el tiempo y en climas de competencia extrema, poseen personas talentosas o como se

denomina en ciertas empresas, empleados "High Potential". Entre otras cosas poseen la capacidad de crecer junto con la organización, pudiéndose adaptar a los diversos cambios en el tiempo.

Si queremos formar parte de un equipo de alto desempeño, es un requisito fundamental poseer uno o varios talentos y ser hábiles para desarrollarlos. De la misma manera que si anhelamos liderar un equipo cuyos resultados sean extraordinarios, necesitamos gente talentosa a nuestro alrededor, debemos reconocerlas, promoverlas y

saber gestionar sus talentos. Un equipo de alto rendimiento no solo necesita personas cuya sinergia sea positiva, sino que tengan el deseo y la capacidad de aprender y crecer, para ello precisan desarrollar sus talentos.

En el mundo existen millones de personas, pero no todas son poseedoras de talentos, sin integrantes poseedores de talentos un equipo estará siempre limitado.

El talento funciona en el plano de la ejecución de una actividad, es talentoso aquel que ejecuta una actividad con

una mayor aptitud, destreza y un mejor rendimiento que la mayoría de quienes realizan esa misma actividad.

No es algo sencillo aplicar un talento, se requiere un desarrollo de la inteligencia racional para entender la actividad y sus objetivos, la inteligencia emocional para que sea aplicado de manera efectiva, y a su vez la inteligencia instintiva para aplicarlo con una mayor destreza y capacidad.

Aquel que genera nuevas actividades no conocidas se lo denomina genio o talento creador, es un estado de



evolución de la persona talentosa, funciona en el plano de la creación y con lo cual precisa del desarrollo además de sus inteligencias provenientes de los centros mentales, generar una evolución de su conciencia para crear.

Lo más importante a considerar sobre los talentos es que debemos ser conscientes de ellos, es decir descubrirlos, para así generar la fuerza de voluntad que nos permita desarrollarlos. Si dejamos que los talentos se queden alojados en nuestro inconsciente nunca llegaremos a asignarles

aquella fuerza de voluntad necesaria para desarrollarlos.

Cada talento responde a una función en el universo y para conocer nuestra función, o sea nuestra misión en el mundo, es vital conocer nuestros talentos. Los talentos intrínsecos los podemos dejar de ejercer por mucho tiempo y volver a usarlos con la misma destreza que cuando los dejamos de usar; a diferencia de los talentos aprendidos que requieren ser ejercitados continuamente para no perder la destreza. Los talentos potenciales también se encuentran en nosotros y si los queremos

llegar a aprovechar, debemos ejercitarlos con un mayor esfuerzo. El deseo de tenerlos nos impulsa a hacer el esfuerzo de trabajarlos, y este esfuerzo puede hacer que florezcan enormemente.

Las personas con múltiples talentos desarrollados y que aprendieron a transmitirlos tienen mucho para dar a los demás y mucho para disfrutar de sus propios talentos. Son personas altruistas, su estado de ánimo es radicalmente diferente al de aquellas personas que desconocen sus talentos o sí los conocen pero no los desarrollan.

También existen quienes los desarrollan pero no los comparten con los demás. Es algo importante hacernos de un modo de vida que nos permita desarrollar nuestros talentos, hay casos de personas que poseían múltiples talentos y al cambiar su modo de vida estos involucionaron o se perdieron por haber dedicado la mayor cantidad de su tiempo a otras tareas no relacionadas. El peor caso son las personas que actúan egoístamente dado que simplemente disfrutaban de los talentos de los demás, e incluso critican u opinan de talentos ajenos, mientras que ellos no aportan ningún

talento al mundo por la falta de capacidad para descubrir, desarrollar y transmitir sus talentos.

El hecho de no conocerlos y por lo tanto no desarrollarlos no es un tema menor que no impacta en nuestra vida cotidiana. Se nos otorgó una fuerza para el desarrollo de nuestros talentos que debemos acrecentarla por nosotros mismos.

Lo único que nada ni nadie nos puede quitar son nuestros talentos. De ahí su importancia y su condición de elementos intangibles de un

valor incalculable para nuestro desarrollo y el de los demás.

El que tiene menos talentos no está tan obligado a dar muchos resultados, pero el que sí tiene muchos talentos, está obligado a dar más y no ir para atrás.

Según el Budismo y la ley de Karma, nuestros actos del pasado, e incluso de vidas pasadas, determinan nuestras condiciones en el presente. Si realmente fuimos privilegiados en algunos aspectos, tales como sabiduría y habilidades, debemos aportar con ellos a la sociedad y mejorarla transmitiendo nuestras virtudes. El adquirir

habilidades y conocimientos, nos ha costado mucho esfuerzo y energía positiva por muchísimo tiempo, debemos mantener y estimular dichas habilidades y conocimientos, de lo contrario los perderemos y la sociedad se perderá esa luz positiva, esa evolución que podemos darle.

No desarrollar nuestras virtudes e incluso perderlas nos acumula males kármicos que incidirán en nuestro presente, en nuestro futuro en esta existencia actual, y a su vez en otros planos de existencia futura.

Es común que las personas se centren en algún talento que descubrieron, y piensen que ya no poseen más, por eso es importante abrir la mente hacia otras alternativas de talentos. Debemos tomar consciencia de todos los talentos existentes y verificar nuestra experiencia con ellos. Los talentos van más allá de tocar un instrumento o bailar como un profesional. Se extienden a muchas áreas de la vida. Por ejemplo, la capacidad de interpretar las emociones con mucha precisión es un talento muy útil.



Reflexionar sobre uno mismo y recordar su vínculo con ciertas actividades en el pasado es algo muy útil. Aquello que hayamos hecho, que hayamos disfrutado, los momentos en que hayamos sobresalido, todos esos momentos encierran pistas para descubrir las actividades con las que tuvimos una conexión particular.

Qué actividad te movilizó más que ninguna otra en algún momento de tu pasado?  
Cuándo fue que te sentiste tan orgulloso por haber realizado algo que lo que pensaban los demás pasó a segundo plano?  
Para qué actividades te

seleccionó especialmente algún grupo o profesor para que desarrolles? Qué disfrutabas de chico? Qué admiraban las demás personas de vos?.

Hacerte estas preguntas podría revelar parte de tus talentos más profundos.

## **2. El Secreto de los Grandes Equipos para mejorar su calidad en la resolución de problemas: Poseen perspectiva.**

Ante una situación problemática determinada o ante una decisión estratégica, el líder de un equipo con capacidad de generar

perspectiva racional, puede visualizar muchas alternativas, y a su vez generar y evaluar escenarios futuros.

Cabe aclarar que debe estar preparado mentalmente para generar perspectiva, esto se logra con un nivel avanzado de pensamiento abstracto y concreto, básicamente debe poseer una gran capacidad para generar diversas ideas (pensamiento abstracto) y a su vez tener criterio para seleccionar la mejor de las alternativas posibles (pensamiento concreto).

En una situación de stress, nuestra mente tiende a focalizarse, y rigidizarse, con esto se pierde nuestra capacidad de pensamiento lateral, es decir la capacidad de poder visualizar en la mente la mayor cantidad posible de alternativas de solución.

Hay que considerar que si la decisión se debe tomar en un tiempo acelerado y bajo presión, el líder estará jugando con fuego si es que se encuentra en un estado de nerviosismo, si no puede

visualizar alternativas, mucho menos tendrá en ese momento la visión necesaria para determinar las consecuencias de su elección.

El stress hace que resolvamos los problemas de la primera manera que se nos ocurra, que nunca es la correcta, principalmente si hablamos de decisiones estratégicas.

Cuando estamos estresados, perdemos una variable de las más importantes que necesita un líder de equipo que busca la alta performance:

Perspectiva.

La perspectiva racional es vital para poder dar un buen trato al cliente, a su vez considerar el ánimo de su equipo de trabajo, estar al tanto del presupuesto del equipo, generar ideas para transformarlas en proyectos, atraer nuevos clientes, cumplir con la responsabilidad social de la empresa, etc. El líder desarrolla múltiples tareas, sin la capacidad de desarrollar perspectiva se le dificultará llevar a su equipo a conseguir los mejores resultados y sostenerlos en el tiempo.

La perspectiva racional también se genera buscando diversos puntos de vista en la propia mente del líder o en la mente de otras personas.

Para dibujar creando perspectiva, se utiliza la técnica de trazar un punto de fuga y dibujar todo en esa dirección. El líder del equipo deberá hacer lo mismo, buscar diferentes puntos de vista que le ayuden a ver el mismo tema desde diferentes ángulos.

Para esto es importante mantener la calma a la hora de evaluar las alternativas.