

# ***TRABAJO EN EQUIPO***

---

# **HISTORIAS**



**Isabel Gascón Villa**

Basado en  
“Las 17 Leyes incuestionables del trabajo en equipo”  
por John C. Maxwell

Ilustraciones por José Luis Gutiérrez Gascón

## 1. Ley de lo trascendental



*“Uno es demasiado pequeño para pretender hacer grandes cosas, siusted quiere hacer algo realmente grande, vincúlese con otros”*

*John C. Maxwell*

# Conociendo a Maria Elena.

“No me gustaban las personas” con esta frase quiero empezar, porque era tan real cuando decidí estudiar geología, viviría en el cerro sin vecinos, si ese fue mi pensamiento durante varios años, hasta que laborando en el IMP, una tarde como cualquier otra, me llamo el gerente de capacitación y me dijo “Isabel hoy trabajaremos hasta muy tarde, tal vez hasta las 2 o 3 de la mañana”, lo mire y dije “ok, solo voy a arreglar las cosas, para que mi hijo este bien y regreso”, sonrió y me contesto “no por favor, no es verdad, solo quiero comentarle que queremos conformar el área de Desarrollo Organizacional y queremos que usted se encargue de eso, lo hemos intentado dos veces y terminamos abriendo centros de capacitación, lo que realmente queremos es desarrollar Proyectos de Desarrollo Organizacional, mañana tiene una cita”, así inicio mi reto, con muchas citas, donde lo que querían eran cursos, lo cual siempre direccione a los centros de capacitación, pero no acepte. Después de muchos intentos, logre que el Subdirector de Perforación de la región, me diera una cita donde me solicito un plan de carrera, y quede de regresar en un mes con dicha propuesta.

Yo había estudiado geología y tenía 5 años de experiencia en organización de cursos de capacitación, pero no era administradora ni catedrática, así que me aferre a mi experiencia y lógica e hice una propuesta con todas las dudas que proporciona la ignorancia, así que decidí que antes de presentarla ante el subdirector se la mostraría al único Administrador con grado de maestría que conocía, ya no tenía mucho tiempo pero confiaba en que me ayudaría. Oh sorpresa, ni siquiera se tomó la molestia de revisarla, solo le dio tiempo de decirme que era una porquería, lo que me desmoronó y solo tenía 50 minutos para resolver lo que presentaría. Salí desencajada de la oficina y choque con María Elena Albert Mercado, ella era Licenciada en Psicóloga e instructora de cursos de desarrollo humano, me pregunto “¿qué te pasa?”, le platique lo que tres meses atrás me había pedido el gerente de capacitación y todos los intentos que había hecho hasta lograr mi primera oportunidad, lo que había hecho y lo que me acababan de decir que era una “porquería”. Le mostré el trabajo y me pregunta “¿Cuál es tu marco conceptual?” y yo solo alcanzo a responder ¿Qué?, ella sonríe, me dice “no te preocupes preséntalo, está bien estructurado y es muy lógico”, de verdad que eso me reanimó y le comente “quisiera que me dijeran que si porque tengo tres meses con esto y no he dado resultados y a la vez quisiera que me dijeran que no, porque no sé como lo empezaría yo sola”, me dijo “no te preocupes yo te ayudo”, solo alcance a decirle “pero no puedo pagarte”, a lo que contestó “te ayudo 15 días, ¿ok?”. Con esa promesa me fui, presente mi proyecto y recibí un grandioso “Propuesta aceptada”.

Así iniciamos juntas esta aventura que duro 20 años con más de 50 proyectos que fueron cada uno un reto, que implico esfuerzo, aprendizaje y crecimiento personal.

## 2. Ley del cuadro completo



*“La meta es más importante que la participación individual”*

*John C. Maxwell*

# ***Nuestro lema.***

La forma en que comencé esta aventura, me hizo consciente de lo importante que es la participación de cada integrante en un equipo, cada uno debía tener la pasión por el logro de objetivos, además de la competencia de la especialidad del proyecto, por que crear implica incertidumbre, que se desvanece a través de la investigación, el estudio, la capacidad de análisis, de síntesis, solución de problemas, de conflictos y acuerdos.

Así que, cada vez que invitamos a alguien a participar, trataba de asegurarme de ser muy clara con que se enfrentaba, que se esperaba, y que recibiría.

Nunca sobro nadie, aunque en momentos si pensamos que faltaba alguien, sin embargo, las características del equipo siempre nos permitieron alcanzar la meta.

Así que, cuando leímos por primera vez la frase de Ray Kroc (1902-1984) “Ninguno de nosotros es más importante que el resto de nosotros”, en 1998, nos vimos reflejados y la acuñamos como nuestra, esto nos permitió siempre mantener el reconocimiento y respeto por el otro. Todos formábamos el equipo de Desarrollo Organizacional.

### 3. Ley de la especialización



*"Cada jugador tiene un lugar donde dar lo mejor de sí"*

*John C. Maxwell*

# ***Empoderando a Kike.***

Kike era un estudiante del último año de Ingeniería en informática, sabía de las restricciones institucionales y vivía temeroso de perder el trabajo, ya que acaba de ser papá y era el único estudiante del equipo.

Una mañana comenta que él era el más vulnerable en el equipo en caso de que hubiera un recorte de personal, debido a que su única habilidad era la informática y que las demás integrantes del equipo estaban trabajando en lo sustantivo del proyecto que era su especialidad. Fue cuando le explique lo que era una competencia laboral:

“Competencia laboral.-Conocimientos y habilidades que tiene una persona para responder ante una tarea o actividad en el ámbito de trabajo”.

Lo importante de las competencias es que destaca lo que sabes hacer y no te descarta por lo que no sabes. Como lo hacen las calificaciones de 0 a 10, cuando te califican con 10 te empoderan como que lo sabes todo y cuando te califican con 0 te descartan totalmente; sin embargo, hace difícil saber que sabes o ignoras en realidad.

Así que curiosamente el levantamiento de información que las integrantes realizaban era muy importante, pero también lo era el sistema informático que organizaba, analizaba y sintetizaba la información con los parámetros establecidos, así que a pesar de que ellas contaban con más competencias que él para ese proyecto, también era verdad que la competencia de él, nadie del equipo la tenía, por lo tanto la preocupada era yo, ya que no sería despedido, pero en caso de alguna ausencia obligatoria por enfermedad u otra razón, sería crítico, porque si alguna de las especialistas se ausentaba no sería tan crítico ya que podríamos hacer ajustes entre ellas y subsanar su ausencia. Esta explicación le permitió entender que nadie es más importante en el equipo, que el todo es lo que nos hace lograr lo que logramos.

## 4. Ley del Monte Everest



*"A medida que el desafío crece la necesidad de un trabajo en equipo aumenta".*

*John C. Maxwell*

# 50 y más.

Cada Proyecto trajo sus desafíos; cada uno, determinó el tipo de equipo. Nuestra misión siempre fue "Proporcionar Información Veraz y Oportuna para la Toma de Decisiones Asertivas en Petróleos Mexicanos en Temas Organizacionales".

Realizamos desde diagnósticos de procesos operativos hasta evaluaciones de desempeño en las diferentes áreas de especialidad de exploración, perforación, explotación, producción, mantenimiento y petroquímica, con las diferentes áreas estructurales de la organización como departamentos, subdirecciones, activos y regiones, entre otras.

Esto implicó contar con personal con diferentes conocimientos técnicos y/o administrativos; así que, los integrantes de nuestros equipos, tenían diversas especialidades y todas ellas importantes para el logro de los objetivos, como psicólogos, informáticos, petroleros, geólogos, geofísicos, biólogos, ingenieros industriales etc.

Desarrollar cada uno de los proyectos con sus características implicaba formar un equipo de trabajo y el primer reto siempre era lograr integrar, a través de la comunicación, la confianza, la organización y el aprendizaje continuo, a individuos con una gran diversidad cultural, para analizar y sintetizar conjuntamente información.

María Elena, Cesar y yo, nos mantuvimos juntos durante 20 años. Los tres elaborábamos la propuesta del proyecto y dirigíamos el desarrollo de los mismos. Nunca deje de ser la responsable de los proyectos; sin embargo, no siempre lideré todas las acciones, lo que me enseñó a ser un buen líder. María Elena, con su conocimiento de psicología, sabía sobre la conducta humana, Cesar, como buen Licenciado en Sistemas, hacia un gran análisis y síntesis de la información, y yo conocía el proceso y el contexto petrolero. Sin embargo, y a pesar de la experiencia, cada uno de los 50 proyectos fue un reto: todos tenían información y condiciones únicas. Lo que nos dio la experiencia, fue la seguridad de saber que, si lográbamos la integración de las personas, cualquier obstáculo sería superado... después de esto, todo lo demás sería nuevo en cada proyecto.

## 5. Ley de la cadena



*"Todo equipo es tan fuerte como su eslabón más débil"*

*John C. Maxwell*

# ***Mari y Luis.***

Mi preocupación principal siempre fue aprender y saber todo sobre cada proyecto, pero, sabía que no podía estar en todo ni hacerlo todo, lo único que me permitía delegar con confianza era asegurarme que cada uno de los integrantes del equipo supiera que estaba haciendo, para que lo estaba haciendo y lo importante que era hacerlo así como lo que sus compañeros hacían, eso también me aseguraba que si en cualquier momento cualquier persona externa al equipo tenía alguna duda, problema o requería evaluar el trabajo en mi ausencia, cualquier integrante estaría en condiciones de resolverlo.

Así que, con regularidad, le preguntaba a cada uno de los integrantes del equipo que hacían y porque lo hacían, sobre todo cuando era un informe. En una ocasión, una joven psicóloga que trabajaba directamente con María Elena, que por cierto también se llamaba Mari, me llevó un informe, el cual leí en su presencia y cuestioné el contenido del mismo, su respuesta fue "porque la licenciada (María Elena) lo dijo", le dije que esa no era una respuesta y que recibiría el informe cuando pudiera explicármelo, al momento se molestó pero sin embargo no dijo nada, por lo que le explique que si yo fuera el cliente no esperaría esa respuesta, ella tenía la obligación de entender lo que estaba haciendo porque y para qué y si no era así era muy preocupante... no que no supiera, sino que no tuviera o las ganas de involucrarse o la confianza para preguntar. A partir de ese día, pedí que cualquiera me llevara el informe menos María Elena o Cesar, era una manera de asegurar que todos estarían perfectamente enterados de lo que se entregaba al cliente.

En otra ocasión pedí el reporte de avance que debíamos entregar para elaborar una factura, y Luis quien tenía que elaborarlo, pensaba que no era importante, que ese informe era un documento administrativo y que era más importante seguir avanzando en la captura de información técnica. Como no entregaba el informe, le pedí me acompañara al proceso de facturación. Ya estando en la sala de espera del área de facturación, me pregunta: "Inge ¿Qué hago yo aquí?", le comente que como no tenía el documento que él debía elaborar y la información la conocía él, esperaba que, solo platicándosela a la persona de la administración, hiciera que, este, decidiera elaborarnos la factura; abrió los ojos y me dijo "no creo que eso suceda, ¡papelito habla!", "entonces dime ¿que era más importante, que tu tuvieras un gran avance o que elaboraras un informe?", le dije, "si no nos paga, no cobramos... ahora dime si es importante o no el informe, hay prioridades y aquello insignificante puede cerrar una puerta, todo es importante". Nos levantamos y nos fuimos... cabe mencionar que posteriormente tuve los reportes de avance a tiempo.

## 6. Ley del catalizador



*“Los equipos triunfadores tienen jugadores que hacen que las cosas sucedan”*

*John C. Maxwell*

# **Miriam.**

Como líder de proyecto, eres responsable del área técnica y también del área administrativa del mismo.

En lo personal, estaba más interesada en el área técnica, pero, sin el área administrativa, no tendríamos proyecto así que era igual de importante un área que otra, lo que provocó la llegada de Miriam (licenciada en administración). Necesitaba a una persona que asumiera en su totalidad la administración del proyecto, para que pudiera enfocar la mayor parte de mi tiempo al desarrollo técnico del mismo; así que, cuando llegó le explique cuál era el reto, que se hiciera cargo del Sistema de Administración de Proyectos. Este, es el sistema institucional del IMP, y solo se manejaba con la clave personal del jefe de proyecto en ese tiempo, lo que me hacía responsable directamente de lo que se hiciera ahí, sobre todo porque se llevaba el control presupuestal de la institución; también le dije que ella tendría que hacer todo lo necesario para el logro del cobro, que tendría que decirme cuando hubiese algún problema o equivocación que tuviera yo que resolver después de que ella buscara todas las alternativas de solución, que me mantuviera enterada. Así lo hizo siempre.

Durante 12 años, que trabajamos juntas, jamás dude de su honestidad, hubo muchas felicitaciones de los clientes por su trabajo, el trato y el poder de solución que les dio en su momento a sus necesidades. Eso me permitió tener una visión integral de la información técnica y administrativa y dar respuesta de cualquier pregunta, en su momento, de cada proyecto.

Si hubo equivocaciones; sin embargo, era algo que realmente me quitaba muy poco tiempo y sobre todo jamás me generó incertidumbre. En una ocasión me comentó “ahora si vas a tener problemas, acabo de parar el sistema financiero de la institución, teclee un cero de más y nos acabamos, en sistema, el presupuesto de la institución, todos los proyectos están parados, nadie más puede arreglarlo, sólo tú, porque es tu clave, debes hablar y reconocer el error ante los altos jefes administrativos”, no tuve problema en hacerlo, como se lo dije a ella y a los jefes “solo no se equivoca el que no trabaja”, pero si yo tuviera un negocio personal le pediría a ella que lo llevara sin dudarle, siempre lo dije y aún lo pienso.

# Nuevo sindicato.

## 7. Ley de la brújula



*“La visión da confianza y dirección a los miembros del equipo”*

*John C. Maxwell*

**Solo las personas que ven lo invisible, pueden hacer lo imposible.  
Cuando usted lo ve, puede agarrarlo.**

Cuando los equipos son temporales, como en el caso de los proyectos de desarrollo organizacional, nuestra visión es la esencia del proyecto en sí, la presentación de la misma es la que nos dice a donde vamos, como queremos estar en el futuro cercano, ya que es simplemente temporal. Así que después de conceptualizar el proyecto, elaborar nuestra propuesta y ser aceptada, esta se convierte en nuestra visión y es lo que debemos entender, no simplemente leer, asegurar esto es muy importante, ya que es lo que mantendrá la dirección de nuestros esfuerzos.

Al inicio de cada proyecto, la presentación que se hizo al cliente para la aceptación de este, es la misma que se presenta al equipo, pidiéndole a cada uno de sus integrantes, sin importar el rol que tenga, que la presente después de entenderla. Es impresionante como un ejercicio “tan fácil”, aparentemente, es tan complicado, ya que cada uno asimila y ve las cosas de forma única. Homologar esa visión lleva su tiempo, pero es importante, ya que, cuando queda entendida por todos, es el momento de presentar todos los detalles del proyecto; eso hace que cada uno se adueñe del mismo y se convierta en “nuestro proyecto, nuestro reto”, así como en “nuestro proceso de crecimiento”, porque siempre cada uno aportamos y aprendemos unos de otros en cada proyecto.

Recuerdo que tuvimos un proyecto de gran impacto, debíamos hacer la estructura óptima de un centro de trabajo, esto implicaba conocer todos los procesos de trabajo, que eran aproximadamente 60, y cada uno tenía que ser analizado conjuntamente con su estructura organizacional. Con una población aproximada de 1500 personas, era un gran reto para todos ya que nunca se había aceptado un proyecto de este tipo; no era un recorte de personal, era una reestructuración ya que había que definir la plantilla óptima de cada proceso; en algunos casos, abría que agregar o restar personal al proceso, lo que implicaba vender literalmente el proyecto a cada área, disminuir el estrés que da la incertidumbre de permanencia en la institución de su personal, y recibir el apoyo para realizar el trabajo, así que todos estábamos en la obligación de entender el mensaje de la presentación y transmitirlo.

Nos organizamos en grupos para hacer levantamientos simultáneos en diferentes áreas. Cualquiera debía saberla y presentarla, en los mismos términos, para evitar malos entendidos; sin embargo, en una de las presentaciones, estaba un grupo de personas del sindicato (quienes interpretaron que lo que se quería era formar un nuevo sindicato) y, molestos, literalmente retuvieron a Fabiola y Blanca, un par de nuestras compañeras, solicitando mi presencia ante ellos para explicar porque quería constituir ese nuevo sindicato. Acudí en cuanto me enteré, realmente estaba muy preocupada por la seguridad de ellas, ya que amenazaron con no dejarles ir hasta que yo apareciera. Me presenté y les explique, con lujo de detalle, el proyecto y lo que íbamos a hacer. El dirigente del sindicato entendió el propósito del proyecto y los ánimos se relajaron; sin embargo, sugirió que hiciera unos cambios, a lo que conteste que no podía hacer eso ya que esa presentación era la que se había presentado ante los directivos de la organización, y era la que habían aceptado, además que casi todas las áreas ya la conocían y, si yo aceptaba cambiarla solo por complacerle, ¿qué credibilidad tendría ante él y ante los demás?. Finalmente ¡me dio la razón!, siendo muy enfático en que nos acompañaría el sindicato en el proceso, lo cual agradecí porque nos facilitaría el trabajo. Después del susto, todos se sintieron tranquilos, más seguros al trabajar, y entendieron con mayor claridad la importancia de la visión del proyecto; es decir, a dónde íbamos y porque.

## 8. Ley de la manzana podrida



*"Las malas actitudes arruinan al equipo."*

*John C. Maxwell*

# **Irvin.**

Es muy curioso cuando hay una gran integración, es difícil, pero no imposible, que aparezca una "manzana podrida".

Hacíamos un análisis de procesos en un área de Reforma, las cargas de trabajo siempre fueron muy altas, y comúnmente laborábamos muchas horas, pero, si alguien tenía algún problema, le dábamos prioridad a que se resolviera.

Irvin nunca terminaba el compromiso establecido y siempre tenía una excusa. Sus compañeros al principio lo escucharon, luego lo cuestionaron y después lo presionaron a cumplir, ya que si él no hacía su trabajo ellos tenían que hacerlo.

En una ocasión, Yaqui, una compañera nuestra que estaba embarazada, tenía muchas horas laborando y, aunque no habían terminado, debía descansar; así que sus compañeros le comentaron que se retirara, que ellos terminarían. Irvin aprovechó el momento, comentó que él también se retiraba, y todos asumieron que él ya había concluido su trabajo, ya que al otro día debía entregarse.

Al día siguiente, cuando conjuntaban la información, se percataron de que Irvin se había retirado sin terminar la tarea, ninguno dijo nada, concluyeron y entregaron el trabajo. Jamás volvieron a hablarle, así que no tardó mucho tiempo y renunció.

Cuando fue a renunciar y pregunté la razón, dijo "nadie me habla", los demás comentaron que no podían confiar en él, y me enteré del incidente. Cabe mencionar que ese, es el poder del equipo: es así como Tú te integras o Tú te descalificas.

## 9. Ley de la confiabilidad



# ***El desmayo.***

En otra ocasión, estábamos presentando el resultado de un proyecto ante una audiencia de altos funcionarios de exploración, María Elena estaba al frente de esta, todo sucedía normalmente, cuando, repentinamente y a mitad de la presentación, hace una pausa y, sin más, me pide continúe con la misma; al dar yo el primer paso hacia el frente de la audiencia, ella se desmaya. Sin dudar lo continúe con la presentación, confiando en que mis compañeras la auxiliaban y pedían el apoyo necesario para que fuera atendida por un doctor; sabíamos que contábamos con todo el equipo, así que termine la presentación, ella se recupero sin preocuparse por el proyecto, la audiencia no se percató del hecho, terminamos y nos retiramos.

Esto fue posible porque todo el equipo conocía previamente la presentación, así como el principio de que “la salud de cualquier miembro del equipo tiene prioridad”.

*“Cuando contar se trata, los compañeros de equipo deben poder contar los unos con los otros”*

*John C. Maxwell*

## 10. Ley del precio



*“El equipo no logra alcanzar su potencial cuando falla en pagar el precio”*

*John C. Maxwell*

**No hay sustituto para el trabajo, él es el precio del éxito.**

# **Maestría.**

Cuando asumí la responsabilidad de crear el área de Desarrollo Organizacional, supe que debía estudiar “Administración con especialidad en Recursos Humanos” (que es donde está integrada el área de desarrollo organizacional) ya que yo había estudiado Geología, era una gran competencia ya que me facilitó el conocimiento del contexto laboral de PEMEX, pero era un área totalmente diferente, así que estude una maestría, diplomados y cursos para posicionarme en esta nueva área.

Aprendí lo que es un marco conceptual,

“Marco conceptual.- referente que permite orientar la búsqueda del investigador e identificar la metodología necesaria para su objetivo.”

En este caso, mi marco conceptual son “Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo”, con ellas me estoy guiando para mostrarles mi experiencia y familiarizarlos con el contexto general de lo que implica conformar y pertenecer a un equipo de trabajo.

Un principio en el que siempre creí fue que debería crecer todos los días, y todas las personas que pasaran por nuestros proyectos crecerían también. Siempre ofrecí mucho trabajo, aprendizaje, experiencia y crecimiento personal, porque la permanencia en la institución fue algo que jamás pude prometer. Cada uno de los proyectos nos obligó a estudiar a todos los integrantes del equipo, es algo que siempre agradeceré a la institución, ya que el contexto donde nos desarrollamos nos mantuvo en crecimiento permanente.

## 11. Ley de la especialización



*“El equipo puede hacer ajustes cuando sabe donde está parado”*

*John C. Maxwell*

# **De 80 a 100.**

En el primer proyecto que realizamos, María Elena le pidió a Edwin y a Kike que desarrollaran una base de datos que valorara la información con una precisión del 80%. Recuerdo que ellos insistieron en reiteradas ocasiones, una y otra vez, que era importante que se estuviera seguro de que ya no habría cambios ni ajustes, y unas semanas después el sistema quedó listo. Ella observó que el nivel de precisión que el sistema podía darle era del 100%, no solo el 80% que solicitó inicialmente, así que pidió se escalara al 100%. Para ella sólo significaba cambiar el número 80 por el 100, pero, para ellos, representó replantear todo el sistema, ajustar la captura de información para resguardarla y volver a procesarla, ese fue el precio que pagamos por aprender, que debemos conocer los procesos que realizan los otros integrantes del equipo, y que ellos, a su vez, deben conocer como nosotros realizamos el nuestro, como aportamos a su trabajo y ellos al nuestro, así como saber escuchar lo que se nos dice.

Después de esto, cada vez que teníamos que levantar información, elaboramos instrumentos de vaciado, para capturarla en el sistema informático; la funcionalidad de los instrumentos se probaba, revisaba y validaba. Mientras el instrumento estaba en este proceso de prueba y revisión, podía ser ajustado todas las veces necesarias, pero, una vez validado, no se debían hacer cambios; sin embargo, si esto era necesario, se hacía una consulta sobre las repercusiones que el cambio traería, ya fueran positivas o negativas. En nuestros equipos sucedía este fenómeno al inicio de cada levantamiento de información, siempre había una idea mejor, más funcional ó más cómoda.

Insistíamos de forma reiterada en el respeto a la forma y contenido de los instrumentos por todos los integrantes del equipo; ya que, cuando los equipos son grandes y la información es de gran volumen, el tiempo de captura puede cambiar tan drásticamente que puede llevarnos a no alcanzar el objetivo.

La supervisión, medición y validación de resultados en muchas ocasiones nos llevó a tener largas jornadas de trabajo, pero siempre nos permitió terminar el proyecto en tiempo y forma exitosamente. Nunca hubo un día después.

## 12. Ley de la banca de apoyo



*"Los grandes equipos tienen mucha fuerza colectiva"*

*John C. Maxwell*

# **Perdida.**

Ya les a hablé de Miriam, no fue parte de ese equipo permanente, y se preguntaran ¿porqué?; porque, como comentamos antes, algo que no podía prometer era la permanencia en la institución. Ella también creció como profesionista, como todos los que formaron parte de algún equipo de desarrollo organizacional, pero las personas no pueden crecer y permanecer de igual forma al mismo tiempo.

Nunca pude lograr que ella formara parte de la institución y ella, como todos, tenía una familia que cuidar, así que tuvo una mejor oferta económica laboral después de terminar su maestría y me lo comento, sabía que era una gran pérdida para el equipo, solo le dije que me daba mucho gusto por ella, se lo merecía, ya que no podía hacer una contra propuesta. Le pedí que trabajáramos un mes los fines de semana para que ella me apoyara actualizándome, ya que sería yo quién hiciera ese trabajo mientras podíamos cubrir su ausencia. Insisto, fue una gran pérdida.

Lo que quiero comentarles es que una persona no necesariamente sustituye a otra, como en este caso, ya que sus habilidades y características combinadas nos permitieron obtener los resultados que tuvimos durante 12 años en el proceso administrativo. Ese trabajo terminamos haciéndolo tres personas, lo que hizo que el equipo, irónicamente, valorara más su trabajo en su ausencia que en su presencia.

## 13. Ley de la especialización



*“Los valores compartidos definen al equipo”*

*John C. Maxwell*

# Tiempo, imagen y aprendizaje.

Nosotros procesábamos información para la toma de decisiones asertivas de Petróleos Mexicanos, era una gran responsabilidad la entrega de información veraz y oportuna, y dedicamos muchas horas de vida.

En una ocasión de tantas, que trabajábamos muchas horas, me preguntaron “¿porque trabajas con tanto pasión y entrega, si al final te pagan lo mismo que a otros que no lo hacen?”. Estoy convencida de que aún cuando dividimos el tiempo en horarios laborales, es tu tiempo de vida lo que estás viviendo, en cualquier momento puedes morir y si no disfrutas del tiempo laboral, no vives. Creo que una de las peores cosas que te puede suceder es que te paguen por no hacer nada, tu precio es vivir muerto, nuestro vida es valiosa, así que lo que hacemos debe ser valioso para algo o para alguien, principalmente para ti.

Aun recuerdo que María Elena tenía muchos planes para cuando se jubilara, pero la vida no le dio esa oportunidad; sin embargo, cuando hacia un balance de su vida, al final de su etapa terminal de cáncer, me comento “Tuvimos una buena vida”. Estoy segura que si ella no hubiera disfrutado de esos 20 años laborales como lo hizo, no hubiera llegado a esa conclusión.

Normalmente, cuando nos veían tan enfocados en entregar a tiempo, alguien se me acercaba y decía “no te preocupes, no pasa nada si no entregas en tiempo, otros jefes de proyecto siempre entregan fuera de tiempo, y no pasa nada, total... es el Instituto”. ¡No! , si pasa, el instituto conmigo y sin mí seguirá adelante, pero la cara que en este momento lo representa es la mía y es la que relacionan con el resultado bueno o malo, el día que la institución ya no me cobije, seguirá siendo mi cara la imagen de los resultados que haya dado, mi historia será la que me abra o cierre las puertas. Tu imagen es tu mayor activo, así que cumple tus promesas.

También se que crecer es más fácil y rápido con los demás. Una persona, muy intrigada, me cuestiono si me preocupaba, o no, compartir la información con todos los integrantes del equipo, que alguien querría mi puesto, la respuesta fue no. Le comente “si yo comparto la información con los demás, también ellos lo harán conmigo”, si ellos crecían intelectualmente yo también, lo cual aseguraba un mejor desempeño por parte de todos y me daban la libertad de moverme fuera y dentro del equipo, porque tenía la seguridad de que no era indispensable, siempre he dicho que, no hay mayor preso que el carcelero, porque el preso cumple su condena y se va, pero el carcelero permanece ahí. Eso pasa cuando cuidamos los puestos, no puedes prepararte para el siguiente, no puedes expandir tus horizontes, y no siempre, el siguiente puesto es el mejor en una organización.

Bueno, dicen que “Los valores de un equipo atraen a personas con valores iguales y ayudan a establecer la norma para el desempeño de un equipo”; y, ¡es verdad!. La mayoría de las personas que formaron parte de nuestros equipos, fueron personas que les gustaba aprender, crear y sobre todo enfrentar retos, sin esas características no habríamos podido logra lo que logramos.

## 14. Ley de la comunicación



*"La interacción aviva la acción"*

*John C. Maxwell*

# ***Escuchar para entender.***

"Escucha para entender, no para contestar" Es tan real esta frase,

Las personas que durante 20 años nos vieron trabajar a María Elena y a mí, siempre pensaron que nos la pasábamos peleando, porque discutíamos todo el tiempo. Muchas veces nos comentaron "no entendemos como pueden trabajar juntas y ser amigas, todo el día se la pasan discutiendo y salen de la oficina a comer, a tomar un café... tan felices"; al principio, la verdad era que nos costaba entendernos, hasta que nos dimos cuenta que muchas veces hablábamos de lo mismo, explicado de diferente manera, y nos esforzamos por escuchar, para entender, no para responder o dar una mejor opinión, buscábamos la solución a esa discrepancia que teníamos.

Un día, en el que estábamos haciendo el perfil de puesto del perforador, ella redacta en la descripción de habilidades "debe tener movimientos finos"; cuando lo leí, la cuestioné ¿qué quieres decir con eso?, ella se refería al momento en el que el perforador está en la palanca y "debe tener un movimiento exacto para poder mantener el control del pozo". Debido a la poca seriedad que el perforador y su tripulación le darían a la habilidad de tener "movimientos finos", escribimos "movimientos exactos". Esa adecuación, de su lenguaje psicológico al lenguaje ingenieril, facilitaba mucho la comunicación con nuestros usuarios de la información que generábamos.

¡Sí!, siempre discutimos hasta estar de acuerdo, ya que si en algo coincidimos fue en buscar el mejor resultado para el proyecto. Este proceso tuvo su encanto, porque ambas aprendimos, nos ayudaba a clarificar y ordenar ideas, es cierto que en algunas ocasiones nos costaba más sintetizar para concluir, y en eso fuimos muy afortunadas al contar con Cesar, que tiene esa gran habilidad de síntesis para plasmar las ideas en forma esquemática. Esto nos permitió generar todos los proyectos que llevamos a cabo.

## 15. Ley de la ventaja



*"La diferencia entre dos equipos talentosos es el liderazgo"*

*John C. Maxwell*

# Julio.

Cada vez que conformamos un equipo nuevo, tuvimos claro que cada integrante era importante, así que, después de convertir cada proyecto en propiedad de cada uno de los integrantes, cada uno sabía el rol que jugaba y lo valioso de su contribución.

Recuerdo que en un proyecto denominado Seguridad, Salud y Protección Ambiental, se encontraba Julio, un ingeniero recién salido de la escuela que nos ayudaba a organizar y capturar información para el uso de los expertos en seguridad. Todos trabajábamos conociendo nuestra responsabilidad; sin embargo, no estaba segura de que Julio supiera lo importante que era en el equipo, así que, cuando Cesar comentó que se iría de vacaciones, cuestioné respecto de quien haría sus funciones, ya que su trabajo, a parte de diseñar, era elaborar los reportes de avance... eso último, era lo que no podía detenerse. Me contestó "somos tan pocos y tenemos tanto trabajo que no sé a quién pedirselo", recordé entonces que Julio, cada vez que me veía, se escabullía, trataba de ser transparente, y ese, no era un buen síntoma para mí, me parecía que él no sabía su valor como integrante del equipo, así que le pedí le llamará; cuando llegó, le dije "Julio, Cesar se va en dos semanas de vacaciones y tu realizaras su trabajo en su ausencia", solo logró abrir los ojos y contestó "Inge, lo que hace Cesar es importante, ¡hay otras personas con más experiencia!", "sí", le respondí, "pero todos están ocupados y sé que tu lo puedes hacer, por eso te lo estoy pidiendo a ti, así que tienes dos semanas para que Cesar te ponga al día"; Cesar sonrió y en dos semanas se fue de vacaciones.

Aparte de la información que tenía que elaborar para los expertos, debía elaborar los reportes de avances de sus compañeros de equipo. La primera semana, Julio los elaboró tal cual le dijo Cesar, y la segunda semana me trajo una propuesta de mejora, tuve la información siempre en tiempo y forma así que cuando Cesar regresó le dije "te quedaste sin trabajo", él sonrió y contestó "qué bueno porque tengo mucho trabajo". La actitud de Julio cambió totalmente, ya era muy común verlo a todas horas muy sonriente y enterado de todo, cualquier cosa, por mínima que le preguntara, siempre tenía la respuesta; ya era un integrante involucrado, y por lo tanto, importante del equipo.

Mis compañeros sabían que no necesitaban tener el mayor conocimiento, ni la mayor experiencia, solo necesitaban las competencias necesarias para dirigir el proceso de ese momento. La responsabilidad siempre fue mía, el liderazgo dependía de las circunstancias y de las habilidades que se requerían. Por ejemplo, para dirigir el desarrollo del contenido de seguridad que elaborábamos en ese proyecto, esa etapa la lideraron Pedro y Luis, los expertos en seguridad, y Julio lideró la etapa de seguimiento de este proyecto, negociando con sus compañeros la nueva forma de elaborar los reportes de avance, aunque él nunca lo percibió como liderazgo.

## 16. Ley de la moral alta



*"Nada duele cuando se está ganado"*

*John C. Maxwell*

# **Milton y César.**

Realizando un proyecto de análisis de procesos, participamos aproximadamente 25 personas, así que, nos organizamos en pequeños equipos, considerando que en cada uno hubiera un especialista, no solo familiarizado con el análisis de proceso, sino con la especialidad del proceso a analizar. Eso, facilitaría el entendimiento del mismo a todos los integrantes del equipo, y, al momento de plasmarlo en un documento, tendríamos mínimos ajustes en el proceso de validación del mismo. En uno de los equipos se encontraba Ana, sus compañeros estaban contentos de su participación, porque ella era la única que conocía el proceso, debido a que había hecho practicas en esa área.

Como siempre, nuestros tiempos no tenían mucha holgura y debíamos trabajar muy enfocados en el resultado, todos los días se veían los avances. El equipo de Ana veía que ella platicaba mucho con los ingenieros del área y al principio pensaban que era sobre temas relacionados con el trabajo que estaban haciendo; sin embargo, empezaron a notar atrasos en las entregas de ella, y a escuchar sobre sus charlas, las cuales estaban dirigidas a quejarse de sus compañeros, porque ella sabía que ese proyecto era muy importante y valía mucho, y si ella conocía el proceso y los demás no, ella debería cobrar más, además que sus compañeros debían trabajar para ella, así que no estaba dispuesta a compartir lo que sabía.

En un trabajo creativo como el desarrollo de proyectos, siempre se está en aprendizaje y crecimiento permanente, lo que mantenía al equipo muy entusiasmado, ya que lograrían terminar la tarea antes de lo programado. Intempestivamente Ana se retira del proyecto, sin entregar información alguna, lo que sorprendió al equipo, ya no tenían mucho tiempo, así que Milton y César sin pensarlo, con la experiencia adquirida realizaron el análisis, un análisis que genero el reconocimiento de los ingeniero del área de petróleos mexicanos a nuestros compañeros, por la descripción acertada de este. No omito mencionar que el trabajo fue entregado en tiempo y forma.

El talento no es suficiente. La ventaja del ganador está en la actitud, no en la aptitud.

## 17. Ley de los dividendos



*"La inversión en el equipo crece mucho a través del tiempo"*

*John C. Maxwell*

# Logro.

Bueno, ya les he platicado como comenzamos este reto María Elena y Yo, como realmente fue un progreso mantenernos juntas con Cesar, y sí... ¡Fue un éxito trabajar juntos!.

Gracias a su permanencia a mi lado, pude cumplir cabalmente la encomienda que se me pidió, desarrollar e implementar el área de Desarrollo Organizacional en el IMP.

Al final lo que más agradezco es el reto de conformar esta área, ya que esto fue lo que generó, durante 20 años, el contexto para trabajar hombro con hombro, compartiendo la vida con María Elena, Cesar y otros amigos de vida, a quienes amo y admiro, permitiendo atesorarles en este camino. No es un camino fácil pero si reconfortante.

Hoy les digo "Amo trabajar con las personas".

Gracias a todas las personas que durante 20 años trabajaron conmigo en equipo, conformando estas historias.

En especial\* a Mario, por pedirme compartir mi experiencia, a César, Miriam y Milton por recordar junto conmigo estos momentos enriqueciendo estos relatos y a Mariano por sus comentarios en la revisión de este escrito.

\*Mario Limón González, Cesar de la Fuente Melo; Miriam Guadalupe Castillo Gómez, Milton Sotelo Acosta y Mariano Gascón Villa.



# ***Esta soy yo.***

Yo soy una mujer nombrada Isabel  
Que sueña con vivir 100 años.  
Así que mis acciones se dirigen hacia allá, hacia mi estado físico, mental y emocional.  
Restaurando mi cuerpo a través del ejercicio, la alimentación y terapias, re-direccionando mis pensamientos, aprendiendo algo nuevo todos los días y enamorándome de mi.  
Viviendo día a día.

## Mis orígenes

Una infancia mentalmente compleja con valores y reglas inamovibles.  
Una adolescencia con sueños, principios y valentía.  
Una juventud llena de amor, odio, pasión, rabia, esfuerzos, fracasos y triunfos.  
Hoy una madurez con la sabiduría que da la experiencia.

## Mis pilares

Mis padres Alejandro y Hortensia, las enseñanzas de mi madre sustentadas en los ideales de mi padre.  
Mis hermanos Rosaura, Esteban, Mariano y Valentín, cuatro seres humanos diferentes entre si y tan similares en nuestras bases de familia y sociedad.  
Mi hijo, José Luis mi orgullo, ese ser que te descubre a través de la vida, al que das una referencia de vida con la tuya y con la que das origen a la suya, dando un punto de partida para su propia formación y a su vez dar testimonio de quién fuiste.  
Esta soy yo.

## Semblanza laboral de la autora

Mi nombre es Isabel Gascón Villa  
Obtuve los Grados de Ingeniera Geóloga y de Maestra en Administración de Recursos humanos, manteniéndome actualizada en mi vida laboral a través de cursos y diplomados Conforme alrededor de 50 equipos de trabajo en 20 años laborales en el IMP.  
Impartí 5 años cátedra sobre la conformación de equipos de trabajo en IPN.