

Innovación y RRHH.

La fuerte crisis económica, la globalización, las economías emergentes y un largo etcétera de factores hacen que tanto las empresas como los emprendedores fijen su mirada hacia la innovación como estrategia competitiva. La innovación puede parecer exclusiva de grandes empresas con grandes presupuestos dedicados a departamentos de I+D+I, o bien de sectores con un componente científico o altamente tecnológico. Pero, no sólo eso es innovar. Siguiendo las teorías de grandes gurús del management y de la empresa como P. Drucker, Tom Peters y otros podemos establecer que Innovar es transformar ideas en valor para los clientes.



Por tanto a partir de esta definición podemos concluir que se puede innovar en muchos aspectos se la empresa, podemos innovar por supuesto en un nuevo producto, pero también en:

- ▶ Nuevas estrategias de negocio, redefinir el modelo de negocio, el mercado, tipología de clientes...
- ▶ Nuevas formas de organización o producción internas en la empresa.

- ▶ Nuevas funcionalidades, usos o experiencias del mismo producto o servicio.
- ▶ Seguridad, medioambiente, nuevas demandas...

Encontramos ejemplos de empresas centradas en el producto como 3M, una de las empresas más innovadoras del mundo, donde se fomenta al máximo la creatividad y le da absoluta libertad a los empleados para asumir riesgos y probar nuevas ideas o DELL que sin haber hecho innovaciones en el producto han sabido diferenciarse siempre del resto mediante su sistema de distribución y relación con el cliente, como dice Michael Dell fundador y CEO "es gracias a una tremenda curiosidad y a nuestra capacidad para crear nuestras propias oportunidades que hemos crecido en DELL".

El denominador común de estas empresas pasa por las personas que trabajan en ellas, no hablan de un departamento dedicado a la innovación o centrados únicamente en la innovación sino de personas, de creatividad, de equipo, de comunicación, en definitiva de actitud para la innovación. Citando a P. Drucker "la innovación puede ser gestionada sistemáticamente si se sabe donde y como mirar". Es importante contar con personas motivadas y equipos multidisciplinares para detectar oportunidades de innovación constantemente, es decir se debe impregnar toda la organización de cultura innovadora y fomentar hábitos y actitudes en todas las capas funcionales de la empresa.

No olvidemos que la visión, por ejemplo, del cocinero de un hotel, la camarera de pisos o del propio director son radicalmente distintas tanto por su posición funcional como por sus responsabilidades entorno al mismo servicio y pueden aportar valiosa información sobre oportunidades de innovación.

Para alinear la organización hacia una gestión orientada a la innovación hacen falta varios elementos fundamentales. En primer lugar un liderazgo fuerte que permita y fomente el espíritu innovador constantemente. Una estructura organizativa que permita la fluidez de la comunicación y las aportaciones individuales en todos los sentidos, un amplio compromiso individual y colectivo de los empleados para que conviertan la innovación en un hábito de su trabajo diario.

No todos los estilos de liderazgo son compatibles o fomentan el espíritu innovador, el líder que realmente quiera impulsar la innovación en la empresa deberá ser una persona que sepa crear y gestionar equipos multidisciplinares, deberá ser un gran comunicador tanto para escuchar todas las ideas como para transmitir las en todas direcciones. El líder debe rodearse de los mejores profesionales posibles en cada área, dejar en sus manos las iniciativas y canalizar la energía adecuadamente. Debe gestionar e implementar adecuadamente la cultura de innovación.

Debe fomentar el trabajo en equipo, reconocer la interdependencia y la diversidad en los equipos, mantener una visión holística de todo el conjunto y dirigir el equipo constantemente hacia los objetivos previstos.

Para convertir una organización en innovadora hace falta un cambio de paradigma y eso no siempre es fácil. Debe revisarse la visión y la cultura de empresa y reorientarla hacia la actitud colectiva, el liderazgo innovador y toda una serie de nuevos valores que va a requerir la nueva realidad.

Es posible aplicar la innovación en empresas pequeñas, emprendedores y entornos organizativos de reducidas dimensiones. Sin duda si. Hoy en día disponemos de multitud de recursos y herramientas al servicio de la innovación. Podemos aplicar los conceptos expuestos anteriormente a otras dimensiones de la empresa.

Podemos innovar a través de acuerdos con proveedores a través de su implicación en nuestros objetivos. Podemos obtener información y colaboración muy valiosa respecto a nuestro propio producto o servicio si implicamos en ello a las empresas colaboradoras.

Disponemos de recursos públicos o semipúblicos a través de los cuales podemos interactuar, relacionarnos y trabajar en proyectos conjuntos total o parcialmente a través de universidades, clubs y centros de emprendedores, asociaciones sectoriales, centros tecnológicos entre otros para contactar y buscar espacios o temas comunes en los que es posible establecer colaboraciones para el desarrollo de la innovación.

Por último, destacamos las grandes posibilidades que nos ofrecen las nuevas tecnologías sobretodo a partir de la generalización del concepto colaborativo del web 2.0

ATRACCIÓN DEL TALENTO

La captación y selección de personal

Uno de los procesos más críticos para una empresa es la selección de buenos profesionales, ya que de este primer paso depende en gran medida el éxito del proyecto cuando no de la propia empresa y en muchas ocasiones se obvia su importancia. Los pasos probablemente son evidentes, pero en muchas ocasiones tendemos a infravalorarlos o saltarnos alguno, con el consiguiente riesgo de no seleccionar al mejor profesional.

Debemos empezar por definir exactamente el perfil del puesto a cubrir, delimitando aquellos aspectos críticos y aquellos que son accesorios al puesto. Debe ser un análisis riguroso y ponerse por escrito, incluyendo condiciones económicas y demás pormenores. A partir de aquí deberemos elegir el mejor canal o canales de reclutamiento. Hoy en día y gracias a las nuevas tecnologías se ha facilitado mucho este camino. Disponemos de portales, bolsas de empleo, páginas personales con CV sin olvidar los recursos más tradicionales.

Una vez dispongamos de candidatos deberemos hacer una primer criba según los criterios que hemos establecido en el perfil. Realizar una entrevista previa con el candidato con el fin de confirmar su interés por el puesto, datos no señalados en el curriculum etc. En esta fase podemos realizar una segunda criba.

Es muy necesario pasar algún tipo de prueba o herramienta de análisis de la personalidad e intereses ya que nos ayudará en la toma de decisiones y nos aportará objetividad a la selección. También es conveniente comprobar las capacidades técnicas como idiomas, informática u otras ya que las señaladas en el curriculum no siempre se corresponden a la realidad. A partir de aquí se realizará una entrevista en profundidad con el objetivo de analizar comparativamente las competencias y cualidades de los candidatos.

Finalmente y previo a la decisión final es muy conveniente comprobar las referencias que hayamos podido obtener del candidato, siempre respetando las normas de confidencialidad y discreción. En este paso puede haber verdaderas sorpresas. Recuerde que una mala selección nos conduce a los pocos meses a dos problemas, el primero no tener a la persona adecuada y estar como al principio, el segundo todos los gastos en que hemos incurrido por haber realizado mal el proceso. Los estudios realizados indican que un error en una selección supone un gasto de unos tres meses de salario del puesto, entre gastos de nómina, formación y dedicación a la persona nueva que finalmente no es la adecuada.

Efectividad en los procesos de reclutamiento y selección.

Cada día son más las organizaciones que consideran que el principal diferencial competitivo de una organización son las personas que la componen. Para el proceso de toma de decisiones debemos:

- Tomar decisiones de manera más objetiva posible.
- Conocer con mayor profundidad a candidatos y/o a las personas de su organización.
- Gestionar todos los procesos de Recursos Humanos.
- Identificar perfectamente el puesto de trabajo.



Un estudio de Hunter & Hunter "Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance" señala que si queremos alcanzar un 75% de

efectividad en la selección de personal debemos ayudarnos de varias técnicas y herramientas.

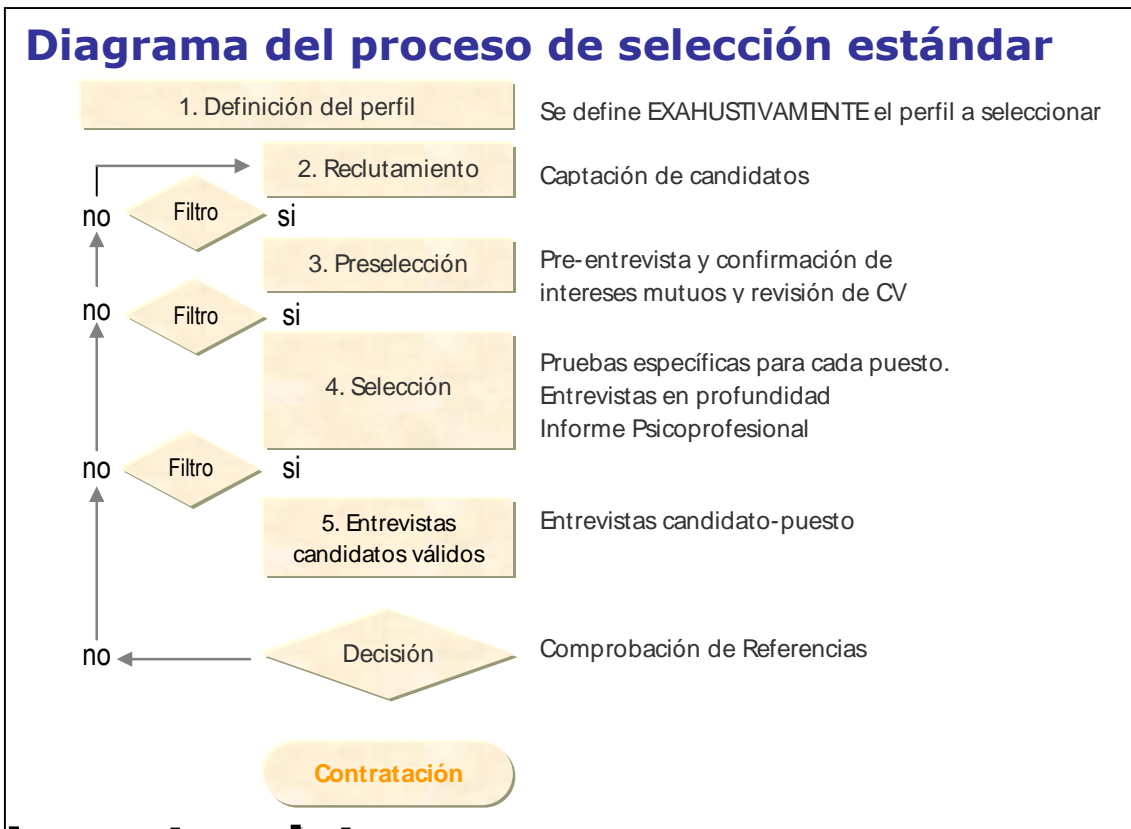
Si sólo usamos una entrevista para la selección obtendremos un 14% de efectividad en los procesos de selección, si lo acompañamos de otros instrumentos y mediciones podemos alcanzar un 75% de efectividad.

Para cada proceso de selección se DEBE establecer una metodología acorde al proceso a realizar. Mediante:

- Búsqueda directa
- Búsqueda a través de anuncio en prensa o web
- Head Hunting.

Al conocer mejor a las personas y sus capacidades, competencias e intereses ocupacionales, contribuimos a que las mismas desarrollen al máximo su potencial en función de sus intereses, ayudando a que sean más PRODUCTIVAS Y ESTEN MAS MOTIVADAS en su trabajo.

Se definen los mejores canales de reclutamiento y captación de candidatos y se procede a la realización del proceso de selección. En el esquema siguiente se reproduce el proceso estándar y las fases de la selección.



La entrevista

La entrevista es probablemente, el método más utilizado en la selección de personal, al tiempo que es el elemento que, con frecuencia, tiene más peso a la hora de tomar una decisión respecto a la admisión o no admisión del candidato. A pesar de la profusión de su uso, es uno de los instrumentos menos conocidos y peor utilizados de la selección de personal. Por otra parte, las personas que la ponen en práctica no tienen, frecuentemente, los conocimientos y destrezas necesarios para adoptar juicios útiles respecto al candidato, ni utilizan una metodología que le permita obtener buenos resultados.

La entrevista no ha demostrado, en general, poseer mucha validez, no obstante pensamos que debe seguir utilizándose ya que, además de su función selectiva, tiene otras de importancia tales como verificar la información dada anteriormente por el candidato, presentar la organización a éste, establecer con el candidato una relación personal y dar a éste la oportunidad de resolver algunas dudas respecto a su futuro trabajo. Por otra parte, la técnica de la entrevista de selección puede ser realmente mejorada, En este sentido, numerosos estudios apuntan al formato de utilizar para incrementar la fiabilidad y validez de la misma. Hay que tener también en cuenta que, normalmente, no debe de utilizarse como único elemento de evaluación, sino que debe acompañarse con otros métodos que completen la información.

Errores en la entrevista de selección

Los errores más frecuentes al realizar una entrevista de selección son:

- Una mala o nula planificación
- Los entrevistadores no operativizan sus objetivos
- Los entrevistadores no planifican ni estructuran
- Los entrevistadores no conocen suficientemente el puesto que se pretende cubrir

Enfoque psiquiátrico

- El entrevistador asume el rol de psiquiatra aficionado
- El candidato es evaluado sobre la base de criterios inadecuados

Errores del entrevistador

- Se ponen en marcha actitudes personales, prejuicios y estereotipos

La decisión se sesga por la primera impresión. (de hecho, algún estudio ilustra que casi el 90% de las decisiones se forman en función de los primeros cinco minutos)

Probablemente el mayor defecto de la entrevista de selección es la forma en que se evalúa a los candidatos. Con mucha frecuencia los entrevistadores tratan de obtener una visión global del candidato y de su personalidad en el corto período de tiempo que dura la entrevista. Se hace una traslación de lo que los candidatos hacen o han hecho ó qué clase de personas son, en términos de rasgos y características básicas. Estos rasgos, comúnmente están mal definidos, dando un paso desde una conducta fácil de definir a unos rasgos inobservables y mal definidos. Gran parte de la falta de validez y fiabilidad de muchas entrevistas se deben precisamente a esta traslación.

El proceso de evaluación puede resumirse de la siguiente manera:

- Reúna información referente a la conducta pasada y a la conducta actual.
- Tradúzcala a rasgos inferidos y pobremente definidos.
- Traslade los rasgos a expectativas sobre cómo el candidato desempeñará el puesto de trabajo.

Partiendo de la existencia de estos errores y de la escasa capacitación de muchos entrevistadores, no extraña el hecho de que la validez encontrada en muchas entrevistas (validez es un concepto utilizado para estimar hasta que punto una técnica de medida mide aquello que se pretende medir, en nuestro caso el rendimiento en un puesto de trabajo) es igual que el azar.

Es decir, solo tendrían resultados similares tirando los dados y decidiendo en función de ellos, que realizando una entrevista.

Un esquema global de la entrevista puede ser el siguiente:

- Establecer una buena relación. Comenzar presentándose y explicar el puesto de trabajo y la organización a la que se está representando. Al explicar el puesto de trabajo conviene no detallar precisamente en qué consiste con el fin de evitar que el candidato modifique su conducta y su información para ajustarse lo máximo al mismo. Dar la bienvenida cordialmente al candidato. Busque entre los datos del candidato alguno que pueda servir para iniciar una conversación informal que durará hasta que considere que el grado de ansiedad del sujeto se ha reducido suficientemente. Esta charla amistosa servirá para que la entrevista se desarrolle con mayor libertad y fluidez. Y no hacer esperar al candidato, fijar un horario para las entrevistas que permitan un margen de seguridad para los retrasos imprevistos.

- Fijar la agenda. Explicar brevemente los objetivos de la entrevista y proponer un breve esquema de la misma. De esta manera los candidatos podrán sentirse más relajados, al conocer lo que viene a continuación. Esta agenda ayudará a mantener un orden y será la referencia para cuando algún candidato pretenda saltarse una de las etapas.

- Reunir información. El punto fundamental de la entrevista. Gracias a esa información se podrán contestar a las dos preguntas cruciales de la entrevista: ¿Puede el candidato desempeñar satisfactoriamente el puesto de trabajo? ¿Quiere el candidato desempeñar el puesto de trabajo?.

- Describir el puesto de trabajo y la organización. Es el momento de hacer una descripción detallada del puesto de trabajo, sus condiciones, y de la organización.

- Contestar a las preguntas que haga el candidato. Etapa orientada hacia el cumplimiento de los objetivos de los candidatos: reunir información sobre la empresa y el puesto y venderse a sí mismos.

- Finalizar la entrevista. Agradecer a los candidatos el tiempo dedicado e informarles de los pasos que seguirá posteriormente el proceso de selección.

RETENER EL TALENTO

Liderazgo, trabajo en equipo y desarrollo.

El líder

El liderazgo ha sido definido de múltiples maneras en función de la importancia que cada autor ha concedido a las variables que intervinieron en el proceso. Así, hay definiciones orientadas a las cualidades del líder, otras que hacen referencia a las situaciones en las que se ejerce el liderazgo, etc.

A modo de resumen y para escoger una definición que resulta operativa, podemos decir que el liderazgo es:

La actividad de influenciar a la gente para que contribuya voluntariamente en la consecución de los objetivos del grupo. Es decir, el liderazgo es la capacidad de lograr que las personas lo sigan a uno y que hagan voluntariamente las cosas que el líder apunta.



Es la forma en que se influye en las acciones de un grupo organizado, tanto para la elección de los objetivos (dentro del nivel de autoridad de cada mando) como para lograr el cumplimiento de los mismos.

Esto hace referencia tanto a los objetivos de la organización, como a los objetivos personales de los miembros del equipo.

No sólo es buen líder aquel que "nace" con una determinada personalidad y ejerce un mando carismático, sino que es algo que puede aprenderse y ejercitarse.

Los líderes se dan de todos los tamaños, formas y disposición. Sin embargo, todos parecen compartir algunos de los siguientes ingredientes, si no todos:

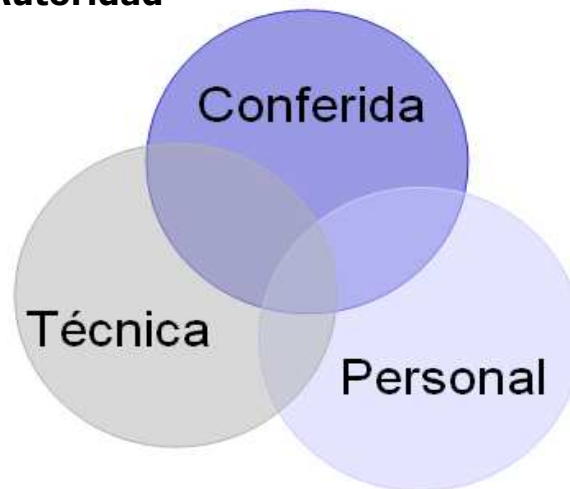
- ◆ El primer ingrediente básico es la **visión guiadora**. El líder tiene una idea clara de qué es lo que quiere hacer, y fortaleza para perseverar a pesar de los contratiempos y hasta de los fracasos. A menos que uno sepa a dónde va y por qué, no es posible que llegue.
- ◆ El segundo ingrediente básico es el **entusiasmo**. El entusiasmo subyacente por los problemas de la vida, combinado con una pasión muy particular por una vocación, profesión, línea de conducta. El líder ama lo que hace y le encanta hacerlo. El líder que comunica entusiasmo les da esperanza e inspiración a otros.
- ◆ El siguiente ingrediente básico es la **integridad**. Ésta tiene tres partes: conocimiento de si mismo, sinceridad y madurez.
- ◆ La **confianza** no es tanto un ingrediente como un producto del liderazgo. Es la cualidad que no se puede adquirir sino que tiene que ganarse. El compromiso, con el equipo, la empresa y los valores de la misma.
- ◆ Otros dos ingredientes básicos son la **curiosidad y la audacia**. El líder se interesa por todo, quiere aprender todo lo que pueda, está dispuesto a arriesgarse, experimentar, ensayar cosas nuevas. No se preocupa por los fracasos sino que acepta los errores sabiendo que de ellos se puede aprender.

No todas las maneras de ejercer el liderazgo son igualmente efectivas. Los numerosos estudios dedicados al tema definen y clasifican tipos de líderes y su mayor o menor eficacia, dependiendo de múltiples factores.

“Liderazgo y autoridad”

El liderar un equipo correctamente depende de tener autoridad para dirigir al grupo sin ser dictador. Esta autoridad podemos desglosarla en tres aspectos:

Autoridad



- 1. Autoridad Conferida,** es aquella que poseemos al designarnos como responsables de un equipo. Es decir nos han asignado ese rol y tenemos unas responsabilidades y funciones a desempeñar. Esta autoridad no se suele poner en duda por el equipo ser que se demuestre un bajo nivel de las dos siguientes autoridades.
- 2. Autoridad Técnica,** hace referencia a la preparación, experiencia y conocimiento de la materia que el líder va a dirigir. Para poder dirigir a otros debemos tener un alto conocimiento de aquello que vamos a realizar.
- 3. Autoridad Personal,** hace referencia a nuestra personalidad y al modo que nos enfrentamos al equipo. Si respetamos las individualidades, somos positivos, motivadores, flexibles...

Una buena distribución de estos aspectos nos facilitará, sin duda, el camino de liderar al equipo.

¿Qué es y qué no es un equipo?

Seguramente habréis oído en múltiples ocasiones algunas expresiones de este tipo:

- “Mi gente y yo trabajamos en equipo...”
- “Formamos un verdadero equipo...”

Y, entre envidioso y curioso, habrá pensado para sí:

Realmente, ¿trabajan en equipo?

Vamos a ver de forma general la evolución o desarrollo de los grupos de trabajo y analizar qué es y qué no es un equipo.

Un aspecto puede ser, tanto para grupos como para individuos:

- **Dependencia:** Al principio, cuando se forman los grupos, buscan depender de alguien, generalmente del líder.
- **Contra-dependencia:** Se busca después ir en contra del líder a medida que se va madurando. Cualquier cosa se toma a la contra.
- **Independencia:** Se busca no depender de nadie, se hace lo que sea para no necesitar de nadie. A veces, se va en contra del propio grupo.
- **Interdependencia:** Es la madurez. Acepto las reglas de los otros, pero quiero tener mi propia personalidad.

Otro aspecto es el de:

- **Formación:** Cada cual va a su aire.
- **Conflicto:** Se enfrentan los unos a los otros. Si supera los conflictos, el equipo madura.

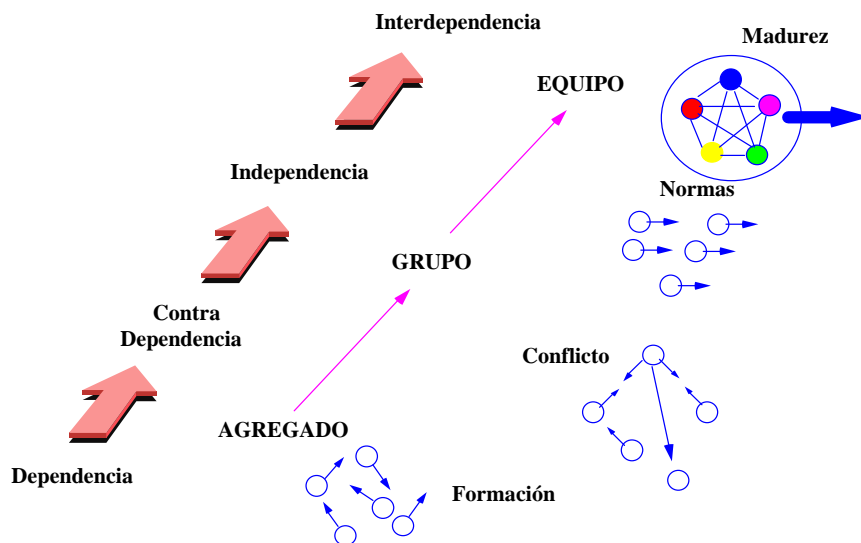
- **Normas:** Para evitar conflictos se establecen unas normas con las que todos tienen que estar de acuerdo.
- **Madurez:** El grupo se comunica bien. Los conflictos sirven para el crecimiento y todos van a una.

Es importante clarificar la definición de los conceptos clave. Entre estos conceptos hay tres que pueden tener una mayor relevancia: son los conceptos de **agregado, grupo y equipo**.

Aspectos de la evolución y desarrollo del trabajo en equipo

VALORES	AGREGADO	GRUPO	EQUIPO
Conciencia	Individual	Suma de individuos	Suma y sinergia de personas
Trabajo en Equipo	Se les desanima o se desaniman	Se les anima a hacerlo	Es acción y desarrollo constante
Interdependencia	No se conoce	Produce tensiones	Se les entiende y ayuda a crecer
Los miembros trabajan	Independientes	Juntos	Unidos
Tarea Primaria	No existe conciencia	La conocen	La asumen y se comprometen
Funciones y Responsabilidades	Se suponen, no están definidas	Están definidas	Se conocen y se negocian
Comunicaciones	De arriba a abajo	De arriba a abajo	Pasan en todas direcciones
Comunicación interpersonal	Cerrada	Mezcla de Cerradas/ Abiertas	Abiertas
Confianza	Indiferencia	Casos aislados	Total en la persona
Poder y Influencia	Del Jefe	Subgrupos	Distribuido entre todos
Reuniones	Cada uno resuelve el suyo	Poco compromiso	Elevado compromiso personal
Conflictos	Se esconden o se manipulan	Estallan o se olvidan	Se confrontan y ayudan a crecer
Decisiones	Las toma el Jefe y se reservan	Se comunican	Las toman en grupos y se aceptan
Cultura empresarial	No hay conciencia	Se empieza a conocer	Se integran y se divulgan
Grado de satisfacción	Bajo	Medio-alto	Elevado

Resumiendo...



La sinergia del equipo

Para trabajar en equipo es necesario el uso de la sinergia de equipo. La sinergia es aquella energía que crea un equipo y que hace posible trabajar con más efectividad y creatividad.

La producción del trabajo en equipo, cuando se trabaja asumiendo los problemas derivados de la diversidad de opiniones, permite resolver problemas con unas soluciones mejores, cualitativa y cuantitativamente hablando, que el trabajo individual.

No es esta la única ganancia; cuando es el grupo el que llega a una solución es más factible que se defienda la solución tomada y aumenta de esta manera la cohesión y la unidad de los miembros del equipo.

En definitiva: 1 + 1 + 1 + 1 = + de 4

o también, ***que el grupo es más que la suma de sus componentes.***

La visión, misión y objetivos del equipo

Para entender el significado de misión debemos diferenciar los siguientes conceptos:

Visión:

Son las líneas estratégicas a largo plazo de hacia donde queremos que vaya la empresa, departamento, etc. Hace referencia al futuro y no es explícito (no se debe especificar ni concretar muy detalladamente). Lo "que queremos ser" en el futuro.

Misión:

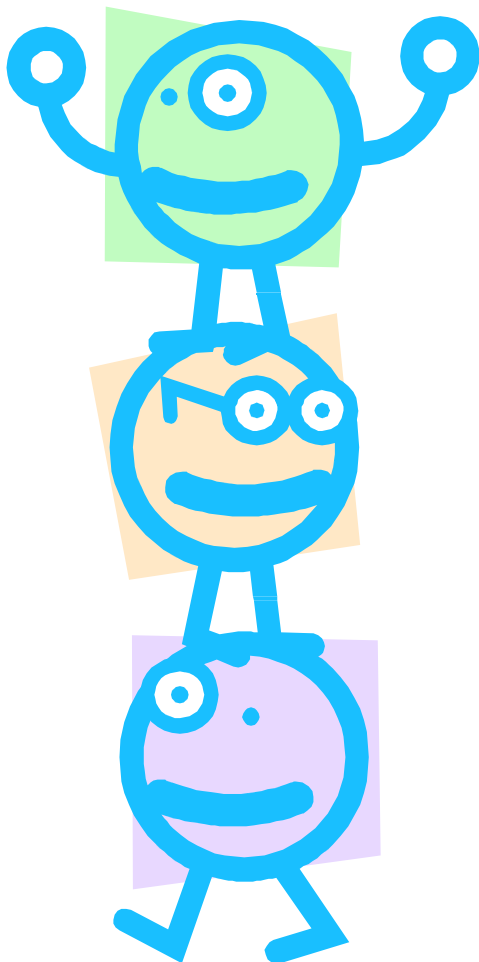
Es el que justifica la existencia de la empresa, departamento, organización etc. La misión debe especificar los condicionantes mínimos sin los cuales no es posible la existencia de la entidad. El redactado de la misión debe quedar concretado, consensuado, asumido por todos. La misión servirá para siempre en caso de que no se desee cambiar o revisar, independientemente que varíe el equipo que la definió.

Objetivos, estrategias, tácticas:

Son las concreciones prácticas de la misión a medio y corto plazo. Deben ser lo máximo de concretas y específicas, pueden variar para cada departamento o personas, se temporiza y se busca la responsabilidad sobre la tarea.

Interdependencia y Diversidad

Esta exigencia de coordinación del trabajo en conjunto es interdependencia. Cualquier trabajo que no pueda ser realizado por una sola persona requiere un cierto grado de interdependencia. Si formáis parte de un equipo deberéis sufrir una serie de problemas que se podrán suscitar como consecuencia de la tarea básica y deben ser enfrentados.



Independientemente del lugar que el equipo ocupe en la escala de la interdependencia la cuestión será que, el hecho de tener que trabajar juntos, quiere decir que vosotros deberéis hacer planes conjuntamente, deberéis comunicaros entre vosotros, deberéis reunirlos, etc.

En el Trabajo en Equipo hay dos grandes bloques de dificultades que nos podemos encontrar a la hora de desarrollar el equipo. La interdependencia que haría referencia a los problemas de tarea y de situación. La diversidad que hace referencia a problemas de aceptación de sí mismo y del otro

En diferentes contextos de trabajo en equipo encontramos diferentes grados de interdependencia.

Aceptar la diversidad es aceptar la personalidad del otro tal como es. El problema de la diversidad es la aceptación de la personalidad del otro tal como es, y esto se ve claramente en el mundo sectario, en el que una de

las premisas básicas es no aceptar la diversidad de opiniones ni de autoreafirmación en base a las únicas directrices que marca el líder de la secta.

Si la tarea principal requiere que tú y otras personas trabajéis juntas y coordinéis vuestras actividades, entonces formas parte de un equipo

En definitiva, ninguno de entre vosotros puede hacer su tarea sin contar con el resto. A pesar de todo, es necesario que haya una gran diversidad de opiniones, capacidades, interpretaciones, estilos de dirección, etc. todos estos factores nacen como consecuencia de la naturaleza del trabajo y hacen referencia a la diversidad.

La aceptación de esta diferencia de opiniones y la necesidad de autoconocimiento y autoafirmación posibilitará el enriquecimiento de las relaciones interpersonales dentro del equipo.

El Trabajo en Equipo consiste en la habilidad de manejar las necesidades de interdependencia y diversidad. El desarrollo del equipo orientado a la tarea consiste en el aprendizaje y la aplicación de las diferentes formas de manejar estas necesidades con el fin de poder hacer la tarea de la mejor forma posible.

TÉCNICAS PARA SUPERAR LA INTERDEPENDENCIA

Ir todos a una.



Es necesario poner a todo el equipo a construir la misión.

Evitar conflictos de roles.

Centrar a todo el grupo en clarificar quién hace qué, mediante el envío de expectativas de rol, su clarificación y negociación.

Todos participamos en las reuniones.

Para ello, distribuir las tareas. Los miembros del equipo deben establecer, de forma individual y luego por consenso colectivo, qué individuos hacen muy bien cada una de las funciones siguientes:

1. En relación a cómo el equipo actúa con respecto a la tarea:

- Iniciar el proceso.
- Entregar y buscar información.
- Clarificar y elaborar.
- Sintetizar.
- Verificar el consenso.

2. En relación a la forma en que los miembros del equipo actúan entre sí mientras se está realizando el trabajo:

- Política de puertas abiertas
- Estimulando la predisposición y la capacidad para realizar aportaciones al equipo.
- Armonización y compromiso
- Estamos los que tenemos que estar.
- En la toma de decisiones es muy importante clarificar quién y cómo tiene que estar.

Nos sentimos cómodos en este equipo.

Para ello es necesario tener unas normas aceptadas por todos que permitan canalizar todas las energías hacia la consecución de los objetivos. Se trata de recoger en una lista y entre todos, las normas

del equipo. Consensuar cuáles son las que ayudan a conseguir la misión y cuáles son las que la dificultan. También en este momento es conveniente considerar el añadir alguna norma más.

Lo ideal está entre las cinco y las diez normas, no más. El equipo se siente bien con unas normas consensuadas por todos, aunque es necesario revisadas cada cierto tiempo.

TÉCNICAS PARA SUPERAR LA DIVERSIDAD

Trabajamos pero no nos conocemos

Es habitual en los equipos. Reserven un tiempo a conocerse mejor, haga que cada cual cuente su historial profesional, su situación familiar y sus hobbies, pues esto, ayuda a conocerse mejor. No se trata de fomentar la amistad, sino el conocimiento.

¿Por qué tengo que entenderme con éste?

A veces, la química personal crea incompatibilidades. Es en este momento cuando hay que empezar a resolver situaciones difíciles. Hay que resolver positivamente todos los conflictos.

En este equipo no me entienden.

La comunicación es un elemento necesario para la buena marcha del equipo. Es saber comprender que cada persona tiene una comunicación distinta y se expresa de distinta forma como consecuencia de la diversidad.

Una buena técnica para la comprensión consiste en disponer de unos letreros con los nombres y los cargos, delante de cada uno de los miembros. Se debate un tema y, en un momento dado, se cambian los carteles y cada uno debe ponerse en el puesto y la persona que se le ha asignado. Se pueden hacer los cambios varias veces. Con ello se conseguirá una mejor comprensión de las personas y sus problemas.

No nos tenemos confianza.

La confianza es la base para el buen desarrollo del equipo. La confianza se incrementa con el tiempo, pero se puede acelerar si cada miembro del equipo la hace explícita.

Es un equipo poco creativo.

Además de que es bueno permitir la creatividad y ponerla entre las normas del equipo, conviene dedicar tiempo a ser creativos. Lo más importante es tomarse tiempo para la creatividad.

Elija al principio, pequeños temas que sean relativamente fáciles. Como directivo, es importante que valore los éxitos. Utilice las técnicas habituales de brainstorming, tanto el verbal como el escrito. Estos ejercicios de creatividad ayudan a la cohesión del equipo.

Toda organización debe responder a las demandas de cambio y eficacia, y son los equipos, los responsables de promover y trabajar de forma más directa para responder a estas necesidades. Pero una vez iniciado, el equipo debe desarrollarse para obtener un alto rendimiento en todas las situaciones.