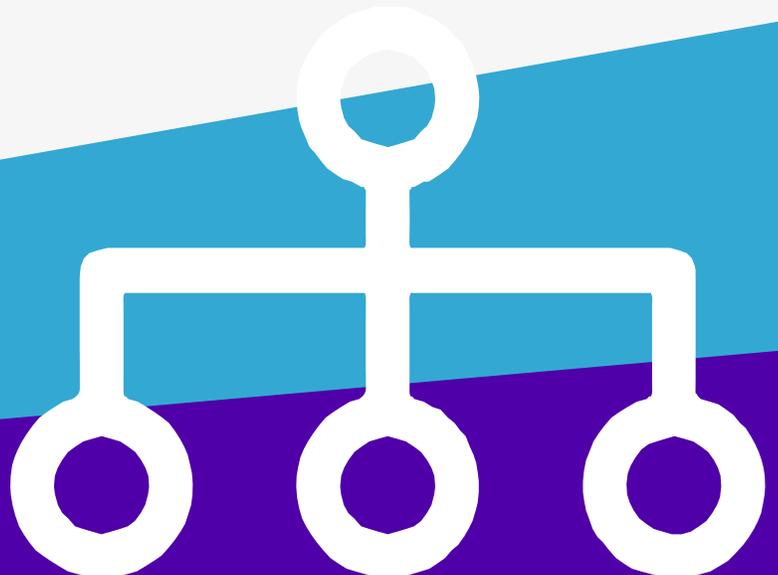


eBook

Una guía práctica para gestionar equipos

ESPERTA

PI CERTIFIED ELITE
Partner



Ser promocionado a una posición de manager es un gran logro, pero también un gran reto.

En el pasado, la función del manager solía comportar simplemente supervisar el trabajo de los empleados. Hoy en día, en cambio, un manager debe aportar mucho más que eso.

Los managers ahora dirigen el desempeño y el compromiso de los empleados. Inspiran, alientan y motivan a sus equipos. Responden a preguntas y ayudan a sus colaboradores directos a enfrentarse a las dificultades a medida que van surgiendo.

El objetivo de esta guía es ayudar a convertirte en un buen manager que sepa inspirar y fomentar una cultura de equipo positiva y productiva. Navegaremos a través de cuatro áreas de gestión que son fundamentales para la creación de un equipo de alto rendimiento, y proporcionaremos las herramientas que ayudarán a llevar la gestión de los equipos al nivel más óptimo.

Conocer a los colaboradores

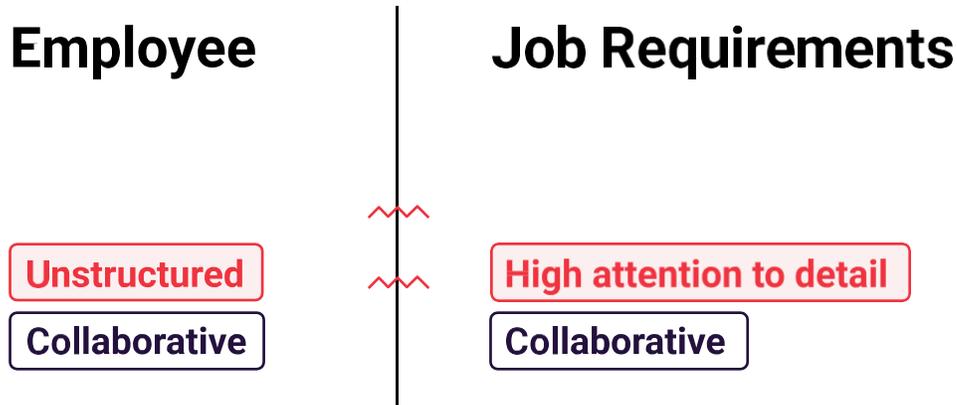
Independientemente de cómo se haya llegado a esta posición de manager, ya sea a través de una promoción, como nuevo empleado o como resultado de un cambio organizacional, es crucial comenzar a entender las necesidades y las motivaciones que impulsan a los miembros del equipo. ¿Qué les motiva en el trabajo? ¿Qué les motiva para seguir esforzándose? ¿Qué condiciona la forma en que trabajan? Conocer estas motivaciones y necesidades ayuda al manager a adaptar su manera de comunicarse y su estilo de gestión a las características de cada miembro del equipo.

Esto puede parecer difícil, pero la ciencia del comportamiento ayuda a obtener este conocimiento y lograr una gestión más eficaz del equipo.

El *PI Behavioral Assessment™* es una herramienta de estímulo-respuesta, de libre elección, sin límite de tiempo, que mide los empujes motivacionales de la conducta. El software genera informes que ayudan a los managers a comprender mejor las fortalezas de un empleado y las áreas en las que puede tener mayor dificultad. Los informes también proporcionan información útil sobre cómo gestionar de manera más efectiva a los colaboradores en base a sus propias pautas de comportamiento. Un informe también muy útil es la Guía de Relación que compara los perfiles del manager y del colaborador identificando las áreas de fortaleza de la relación, las áreas de precaución y consejos para la mejora de dicha relación. Esta información ahorra mucho tiempo y especulaciones al manager en la gestión de su equipo.

Además de aprender a gestionar de manera más efectiva a cada empleado, el manager profundizará en su autoconocimiento y en qué necesita para desarrollar su máximo potencial.

Por ejemplo, si un miembro del equipo no ejecuta un proyecto tal como se esperaría, podría ser debido a su alto grado de formalidad (el deseo de ajustarse a las reglas y la estructura). Puede que dicho empleado necesite instrucciones más explícitas para abordar la tarea e indicaciones claras y precisas para evitar el riesgo de error. Si se le proporciona este marco de mayor claridad y precisión, el empleado se sentirá más seguro de poder realizar bien su trabajo.



Por el contrario, cuando se dan instrucciones muy detalladas a miembros del equipo con un grado bajo de formalidad, seguramente encontrarán la forma de hacerlo a su manera. Esta situación puede ser frustrante para el manager, pero hay que entender que el empleado con un bajo grado de formalidad, no es que esté intentando quebrantar las reglas, sino que tiene la necesidad de sentirse libre de una estructura rígida con demasiadas normas y controles. A esta persona hay que darle una tarea y permitirle descubrir por sí misma cómo obtener el resultado esperado; esto beneficiará a todos.

Entender los principales rasgos de cada empleado y sus empujes motivacionales ayudará a reducir los conflictos de relación al tiempo que aumentará la productividad, el trabajo en equipo y los resultados.

Crear un equipo de alto rendimiento

El éxito de la organización depende en gran medida de la disposición de sus empleados a trabajar juntos de manera eficiente y alineados hacia la consecución de los objetivos. Gran parte del trabajo del manager es conseguir que su equipo sea de alto rendimiento.

La ética de trabajo es muy importante en un equipo de alto rendimiento, pero necesita algo más: tiene que haber transparencia y conocimiento mutuo de sus miembros para que el equipo se comunique abiertamente, tome decisiones y ejecute la estrategia de trabajo de forma eficaz.

Los líderes son los responsables de la optimización del talento y de diseñar y mantener las dinámicas y la cultura del equipo. Esto incluye asegurarse de que cada nuevo empleado se una al equipo de una manera clara y positiva.



La evaluación conductual identifica las fortalezas y las áreas de precaución o puntos ciegos de la dinámica general del equipo.

Supongamos que algunas personas del equipo son independientes y asertivas. Esto puede ser positivo cuando los objetivos estratégicos del equipo requieren personas que tomen la iniciativa, tomen decisiones y hagan que las cosas sucedan. Sin embargo, tener muchas personas independientes en un equipo puede crear tensión, indecisión o discordia si estos empleados no están dispuestos a ceder ante una idea que no es suya, o si ignoran las aportaciones de los miembros más reservados del equipo.

Como líder, conocer y comprender los empujes y tendencias de comportamiento de los miembros del equipo ayudará a predecir posibles dificultades en la dinámica del mismo.

Cuando se contrata a nuevos miembros y el equipo crece, se tiene que considerar cómo encajarán estas nuevas contrataciones en el equipo existente. Encajar no significa que deban tener los mismos empujes y tendencias que otros miembros del equipo. De hecho, sería bueno contratar a personas que pensasen y trabajasen con un estilo completamente diferente. Esto puede agregar un valor increíble al equipo, siempre y cuando se integre a este nuevo miembro del equipo en los estilos y flujos de trabajo existentes. Un ejemplo: si en el equipo hay demasiados perfiles enfocados a la acción, pero los proyectos iniciados no acaban de completarse debido a que no están interesados en manejar los detalles, habrá que apoyarse en otro perfil que esté más orientado a los procesos y que pueda ayudar a administrar el proyecto garantizando su finalización.

Cultura del equipo

Paralelamente a la dinámica del equipo, está la cultura del equipo. Si pensamos en la cultura a nivel organizacional, debemos también aplicarla a nivel de equipo.

La cultura del equipo debe ser un reflejo de la cultura de la organización, que en última instancia debe provenir de la estrategia general del negocio. Si la estrategia es conseguir innovación y un rápido crecimiento, la cultura debería, a su vez, valorar la tolerancia al riesgo y el empuje a entrar en acción.

Pero además de reflejar la cultura de la organización, los equipos a menudo tienen una cultura propia que es un reflejo de su rol dentro de la estrategia general de negocio. Por ejemplo, si el objetivo de negocio es el crecimiento, el rol del departamento de finanzas será realizar un seguimiento preciso de la cuenta de pérdidas y ganancias, proporcionar informes sobre las campañas generadoras de ingresos y mantener un saldo positivo de la cuenta de resultados. Si la estrategia de negocio valora la asunción de riesgos, el departamento de finanzas deberá aportar los valores de precisión, exactitud y control para que se puedan alcanzar con éxito los objetivos de crecimiento.

Los líderes de equipo tienen la responsabilidad de observar y gestionar el bienestar y la productividad de sus miembros. Estos son signos visibles de la salud del equipo. Los problemas en un equipo surgen cuando no hay conciencia de las diferencias en los estilos de trabajo o éstas son ignoradas.

Los managers deben construir la cultura de equipo de tal manera que cada miembro se haga responsable de los valores de la organización y de los del propio equipo, y ayudar a que sus miembros se conozcan mejor entre ellos.

Una característica clave de los buenos directivos es la autoconciencia

Pero para que un equipo sea verdaderamente exitoso, la autoconciencia debe también producirse al nivel de cada colaborador individual. Cada miembro del equipo debe conocer sus propias preferencias y fortalezas de comportamiento, así como comprender las preferencias y las fortalezas de los demás.

Si los empleados no conocen su propio estilo de trabajo, sus fortalezas y sus áreas de precaución, no podrán potenciar su efectividad. Tampoco trabajarán de manera efectiva con sus compañeros si no son conscientes de los estilos de trabajo y preferencias de unos y otros, o cómo se combinan entre sí.

Los líderes también deben alentar y demostrar que las diferencias individuales son saludables y que la diversidad mejora el rendimiento general del equipo. La variedad de estilos de comportamiento añade un valor especial al equipo. Cultivar un ambiente con transparencia, conocimiento mutuo y voluntad de trabajar juntos marcará el estilo del equipo para que cada miembro se muestre como es y contribuya plenamente.

Incorporación de nuevos miembros al equipo

Otro aspecto crítico de la gestión, pero a menudo ignorado, es la incorporación de nuevos empleados. Una buena incorporación es fundamental no solo para el éxito del equipo, sino también para la fidelización de los nuevos empleados.

Cuando una persona se incorpora al equipo, habrá que centrarse en dos aspectos clave: ponerla al día e integrarla en el equipo.

Al incorporar a un nuevo empleado, hay que tener previsto todo lo que necesitará para tener éxito en su puesto. Habrá que preguntarse: ¿Qué necesita para aclimatarse a la cultura de la empresa? ¿Qué necesita para ponerse al día en su función? Podríamos empezar por compartir las contraseñas y el acceso a la tecnología que se utiliza, compartir el calendario de las reuniones de la empresa o las específicas de su equipo, capacitación en cualquiera de las plataformas que usará, terminología propia del equipo e información sobre los roles y responsabilidades de cada uno.

También habrá que pensar en sus propias necesidades y estilo conductual. Por ejemplo, alguien con un alto grado de dominancia y un bajo grado de formalidad querrá mostrar a los demás como deben hacerse las cosas. Un empleado con un alto grado de extraversión querrá organizar reuniones con sus nuevos colegas para conocerlos, saber cuáles son sus roles y como los llevan a cabo.

Trabajamos mejor si lo hacemos juntos. Una persona con un alto grado de formalidad preferirá trabajar siguiendo el manual para saber exactamente cómo debe realizar sus funciones laborales. Se apoyará en las reglas, políticas y sistemas para trabajar según las normas establecidas.

Finalmente, habrá que considerar cómo integrar a la persona con el resto del equipo. Podría ser a través de reuniones individuales con cada miembro del equipo y compartiendo la Guías de Relación con cada uno de ellos para ayudarle a navegar en sus nuevas relaciones. En PI compartimos un documento de “cosas divertidas” de los diferentes miembros del equipo para que los nuevos empleados tengan una visión más personal de sus compañeros y comenzar a construir una buena relación.

¿Quieres convertirte en un GRAN líder?

Prueba el PI

ESPERTA

