



Cuaderno

Reflexiones para la Acción

IV Equipos de Alto Rendimiento

Índice

Introducción de José Antonio Carrión López	2
José Juan Agudo	
La medición de equipos de alto rendimiento	3
Alfonso Alcántara	
Nueve obstáculos para el cambio de las personas en las empresas	4
Fernando Álvarez	
El equipo del guerrillero	14
José Manuel de Haro	
Pragmasofía: Productividad con fundamento	15
José Luis Gascó	
¿Sabemos gestionar la diversidad en las empresas?	17
Emilio Márquez	
Las cualidades del Anti-Jefe	19
Fátima Martínez	
La mejor herramienta de marketing: Empleados felices	21
Jeroen Sangers	
Trabajar en equipo hacia el éxito	23
Jeroen Van Zoggel	
Innovación, adaptabilidad y colaboración, claves del éxito en la empresa del tercer milenio	25
Contacto	27

Introducción



José Antonio Carrión López

Director del Programa de Desarrollo para Directivos y Emprendedores.

[Blog](#) / [Linkedin](#) / [Twitter](#)

Acudimos de nuevo a nuestra cita con vosotr@s, nuestro mejor activo, l@s lectores, como hemos venido haciendo mes tras mes desde que dio comienzo este año 2013. Cuadernos útiles y prácticos con temáticas orientadas a la eficacia personal y profesional como, en este caso, los Equipos de Alto Rendimiento, aspecto clave en cualquier organización especialmente si pensamos en un estilo de liderazgo que nos permita atraer y retener al talento, o acaso ¿no queremos tener a l@s mejores en nuestra empresa?

Todas y cada una de las partes de un equipo es fundamental en la obtención de resultados, desde la persona que lo dirige a cada uno de sus miembros. Dentro de la estructura el Directivo es una pieza fundamental que ha de saber liderar el equipo, motivarlo y conducirlo hacia un objetivo común.

Esperamos que la temática de este cuaderno te resulte igual de interesante que los anteriores y que, tal y como indica su nombre, te ayude a reflexionar para acabar tomando la mejor y más eficaz de las acciones. Deseamos que vayas sumando herramientas que te ayudarán en tu día a día como directivo, emprendedor o profesional, sacando el máximo partido de cada una de ellas.

Como viene siendo habitual, grandes profesionales de referencia son los autores de los artículos que compartimos en este cuaderno, todos ellos relacionados con el **Programa de Desarrollo para Directivos y Emprendedores** (PDe <http://bit.ly/PDeUA>), te invitamos a conocerlos y seguirlos.

Este cuaderno lo hemos preparado especialmente para ti y para ese gran colectivo de directivos, empresarios y emprendedores que trabajan en el entorno de organizaciones grandes o pequeñas y que quieren mejorar el rendimiento de su equipo de trabajo.

Seguro que encuentras la forma de aplicar estos conocimientos a tu sector, potenciando tu valor profesional, porque compartimos con **C. Powell** que **“no hay secretos para el éxito. Éste se alcanza preparándose, trabajando arduamente y aprendiendo del fracaso.”**

José Juan Agudo



Licenciado en Económicas y Filosofía. Socio Director de Atman. Especialista en organización de actividades Outdoor Training. Coach Ejecutivo.

[Blog](#) / [Linkedin](#) / [Twitter](#)

La medición de equipos de alto rendimiento

Nos gustaría compartir con vosotros una entrevista a Marcial Losada, uno de los autores a los que seguimos y que más inspira nuestro trabajo. Marcial Losada, psicólogo y matemático, realizó con el Massachusetts Institute of Technology (MIT), la que está considerada como la investigación científica más completa que existe sobre Equipos de Alto Desempeño. Resultan sorprendentes los resultados que se obtienen cuando se trabaja la dinámica de las conversaciones.

Pasar lo intangible a tangible es casi un sueño que se persigue desde hace años, poder medir el rendimiento de un equipo en términos de conectividad es algo que ya es posible y abre un camino muy interesante a recorrer.

Ahí queda eso,

Leer entrevista aquí: http://www.newfield.cl/newsletter/a_entrevista_mlosada_1.php

Alfonso Alcántara



Consultor en COACHING 2.0 y asesor en reputación digital, rrhh, estrategia profesional y empleo de profesionales. Ha sido coordinador de Redes Sociales de la Consejería de Empleo y del Servicio Andaluz de Empleo (SAE) de la Junta de Andalucía.

[Blog](#) / [Linkedin](#) / [Twitter](#)

Nueve obstáculos para el cambio de las personas en las empresas

En este décimo cuarto sharismo sincronizado con Carme Pla traducimos (en realidad, todo lo hace ella) un artículo del McKinsey Quarterly, una revista de negocios con mucho prestigio, titulado Corporate Transformation Under Pressure, el **cambio en las organizaciones bajo presión**. En ese artículo se identifican **nueve obstáculos para el cambio de comportamiento** de las personas en las empresas. Destacaría como más relevantes el primero, lo que te motiva a ti no motiva a la mayoría de tus empleados, y el sexto, el dinero es la forma más cara de motivar a las personas.

A ver si le sigo metiendo mano a esto del management (de momento **43 artículos relacionados**) intentando eliminar retórica para centrarnos en los principios y las ideas. Y para eso no es mala idea seguir leyendo a **Julen Iturbe, Miguel Rodríguez, José Miguel Bolívar, Juan Palacios o Mario López**, por poner algunos ejemplos. En fin, os dejo con este buen artículo con psicología de la buena aplicada a las organizaciones que merece la pena leer completo aunque sea extenso. Y no os perdáis la **versión de Carme en su blog**. (<http://www.carmepla.com/es/2009/05/11/9-ideas-anti-intuitivas-en-la-gestion-del-cambio/>)

Muchos programas de cambio fracasan, pero las probabilidades de éxito pueden mejorar mucho si se tienen en cuenta estas ideas anti-intuitivas sobre como interpretan los empleados su entorno y eligen actuar.

*En 1996, John Kotter publicó Leading Change. Considerado por muchos como la obra fundamental en el campo de la gestión del cambio, la investigación de Kotter reveló que sólo el **30% de los programas de cambio tenían éxito**. En 2008, una encuesta de McKinsey realizada a 3.199 ejecutivos alrededor del mundo mostró, al igual que hizo Kotter, que sólo una transformación de cada 3 tiene éxito.*

Tampoco ha ayudado que la mayoría de académicos y profesionales estén de acuerdo en los principios fundamentales para influenciar las actitudes de los empleados y el comportamiento de la dirección. Los miembros de McKinsey Emily Lawson y Colin Price aportaron una perspectiva

Alfonso Alcántara

en *“The psychology of change management”* que sugiere que se necesitan **cuatro condiciones básicas** para que los empleados cambien su comportamiento:

- a) *Una historia convincente, porque los empleados necesitan ver el significado del cambio y estar de acuerdo con él;*
- b) *Modelamiento, porque también tienen que ver que el CEO y los compañeros que admiran se comportan de este nuevo modo;*
- c) *Reforzar los mecanismos, porque sistemas, procesos e incentivos deben estar en línea con el nuevo comportamiento; y*
- d) *Creación de capacidad, porque los empleados deben tener las habilidades necesarias para realizar los cambios deseados.*

Esta prescripción está bien fundamentada en el campo de la psicología y es completamente racional. Uno de sus méritos es su atractivo intuitivo: muchos directivos sienten que, en cuanto se da a conocer, se trata sólo de sentido común. Y ahí, creemos, es precisamente donde las cosas van mal. La prescripción es buena, pero los directivos racionales que intentan poner en marcha las cuatro condiciones aplicando el “sentido común” suelen dirigir erróneamente tiempo y energía, creando mensajes faltos de impronta, y experimentan consecuencias frustrantes no planificadas derivadas de sus esfuerzos por provocar el cambio. ¿Por qué? Porque cuando implementan lo prescrito, no tienen en cuenta algunos elementos a veces irracionales—pero predecibles—de la naturaleza humana.

*En nuestra investigación, trabajando con empresas que intentan el cambio, hemos identificado **nueve ideas sobre cómo la naturaleza humana obstaculiza el cambio de comportamiento**. A medida que describimos estas ideas iremos mostrando cómo varias empresas, bien de forma consciente o por casualidad, han superado o apalancado la parte anti-intuitiva del comportamiento humano haciendo que ocurra el cambio.*

Crear una historia convincente

El pensamiento de la gestión del cambio ensalza las virtudes de la creación de una historia del cambio convincente, comunicarla a los empleados y hacer un seguimiento con comunicaciones continuadas e implicación. Es un buen consejo, pero en la práctica existen tres escollos para conseguir el impacto deseado.

Alfonso Alcántara

1. Lo que te motiva a ti no motiva a la mayoría de tus empleados.

Vemos dos tipos de historias sobre el cambio que se cuentan continuamente en las organizaciones. La primera es la historia “de bueno a genial”: algo en la línea de “nuestra ventaja se ha erosionado por una competencia intensa y cambios en las necesidades de los clientes; si cambiamos, podemos recuperar nuestra posición de liderazgo.”

La segunda es una historia de cambio completo: “estamos rindiendo por debajo de la media de nuestra industria y tenemos que cambiar drásticamente para sobrevivir. Podemos convertirnos en uno de los líderes en desempeño mediante la explotación de nuestros activos actuales y ganando el derecho a crecer.”

Ambas historias parecen intuitivamente racionales, aunque demasiado a menudo no consiguen el impacto que desean los líderes. La investigación por un número de pensadores destacados en ciencias sociales, como Danah Zohar, ha mostrado que cuando se preguntaba a los directivos y a los empleados lo que más les motiva en su trabajo están igualmente divididos entre cinco formas de impacto—impacto en la sociedad (por ejemplo, crear la comunidad y administrar los recursos), impacto en los clientes (por ejemplo, ofrecer un servicio superior), impacto en la empresa y sus accionistas, impacto en el equipo de trabajo (por ejemplo, crear un entorno amable), e impacto en “mi” personalmente (mi desarrollo, sueldo y bonos).

Este hallazgo tiene implicaciones profundas para los líderes. Lo que preocupa a los líderes (y habitualmente la base de por lo menos el 80% de su mensaje hacia los demás) no conecta con aproximadamente el 80% de las motivaciones principales de la fuerza de trabajo para dedicar energía extra en el programa de cambio. Los líderes del cambio necesitan ser capaces de contar una historia del cambio que cubra las cinco cosas que motivan a los empleados. Si hacen eso, pueden desatar grandes cantidades de energía que de otra forma permanecerían latentes en la organización.

Consideremos un programa de reducción de costes en una gran empresa de servicios financieros en USA. El programa empezó con una historia de cambio que consideraba los apartados convencionales relacionados con la posición competitiva de la empresa y el futuro. A los tres meses del programa, la dirección estaba frustrada con la resistencia de los empleados. El equipo de cambio trabajó conjuntamente para refundir la historia e incluir un elemento relacionado con la sociedad (proporcionar vivienda asequible, por ejemplo), con los clientes (menos errores, precios más competitivos), la empresa (los gastos están creciendo más rápidamente que los ingresos, que no es sostenible), equipos de trabajo (menos duplicar, más delegar), e individuos (trabajos más atractivos).

Alfonso Alcántara

Este cambio relativamente simple en el enfoque levantó la motivación de los empleados de un 35.4% a un 57.1% en un mes, y el programa consiguió un 10% en mejoras de eficiencia en el primer año—un ratio muy superior a las expectativas iniciales.

2. Saldrás ganando si les dejas que escriban su propia historia.

Los líderes bien intencionados invierten un tiempo significativo en comunicar su historia del cambio. Exposiciones itinerantes, consistorios, y páginas Web son sólo unos pocos de los muchos métodos que se usan habitualmente. Ciertamente la historia (contada de las cinco formas) necesita divulgación, pero la idea que estamos ofreciendo es que mucha de la energía invertida en comunicar hubiese sido mejor ponerla en escuchar, no contar.

En un famoso experimento conductual, a la mitad de los participantes se les asignó aleatoriamente un número de lotería mientras que a los otros se les pidió que escribieran el número que quisieran en un boleto en blanco. Justo antes de dibujar el número ganador, los investigadores ofrecen volver a comprar los números a sus dueños. El resultado: no importa ni el entorno geográfico o demográfico en que se realiza el experimento, los investigadores se han encontrado siempre con que tienen que pagar al menos cinco veces más a los que tienen su propio número.

*Esto revela algo sobre la naturaleza humana: **cuando escogemos nosotros mismos estamos mucho más comprometidos con el resultado** (en un factor de casi cinco a uno). Los enfoques convencionales en la gestión del cambio infravaloran este impacto. El pensador racional lo ve como una pérdida de tiempo, permitir a los demás descubrir por sí mismos lo que él o ella ya sabe— ¿por qué no decirselo simplemente y terminar antes? Desgraciadamente este enfoque roba a los demás la energía necesaria para realizar el cambio que viene del sentimiento de posesión de la respuesta.*

En BP, para desarrollar un programa de formación completo para líderes de primera línea, se tomó la decisión de involucrar a cada persona clave en la constitución del diseño del programa, dándoles la sensación de estar “escribiendo su propio boleto de lotería.” Se tardó un año y medio en completar el diseño del modelo pero valió realmente la pena: ahora en implementación, el programa es el más valorado en su categoría en BP. Más de 250 altos directivos activos de todo el negocio enseñan voluntariamente el curso, y, lo más importante, los directores que han recibido el programa de formación obtienen consistentemente valoraciones de rendimiento superiores a los que no lo han hecho, tanto por parte de sus superiores como por parte de los empleados que les reportan.

Alfonso Alcántara

3. Se necesita una historia con ambos + y – para crear verdadera energía.

El enfoque “basado en el déficit” —que identifica el problema, analiza lo que va mal y cómo corregirlo, planifica y entonces actúa— se ha convertido en el modelo que predominantemente se ha enseñado en las escuelas de negocio y es presumiblemente el modelo de cambio por defecto en muchas organizaciones. La investigación ha mostrado, sin embargo, que una historia enfocada en lo que va mal invoca culpa y crea fatiga y resistencia, contribuyendo poco a conectar con la pasión y la experiencia de las personas.

Esto lleva al surgimiento de un enfoque “basado en el construccionismo” del cambio, en que el proceso del cambio se basa en el descubrimiento (descubrir lo mejor de lo que es), sueño (imaginar lo que podría ser), diseño (hablar sobre lo que debería ser), y destino (crear lo que será). El problema con este enfoque es que un sobre-énfasis en lo positivo puede llevar a aspiraciones e impactos diluidos. El motivo es que, como humanos, estamos más inclinados a tomar riesgos para evitar perder que para ganar algo más. Algo de ansiedad es útil cuando se trata de agujonear el cambio de conducta.

Creemos que el campo de la gestión del cambio ha dibujado una división artificial entre los enfoques de historias basados en el déficit y los basados en la construcción. Si bien es imposible prescribir de forma general como la división debería separarse entre mensajes positivos y negativos (ya que será específico para el contexto de cualquier programa de cambio dado), aconsejamos firmemente a los directores no decantarse demasiado en una sola dirección o la otra. Pensemos en Jack Welch, antiguo CEO en GE, que cogió las preguntas de “¿Qué va mal aquí?” (Empresas con poco rendimiento, comportamientos de silo, y así sucesivamente) sin rodeos, así como “imaginar lo que podría ser” (el número uno o dos de todas las empresas, apertura y responsabilidad).

Modelamiento

*La gestión del cambio convencional sugiere que los líderes deberían tomar acciones que **modelen en cambio deseado y movilicen un grupo de líderes con influencia que lleven el cambio de forma profunda en la organización.** Desgraciadamente, esto no trae necesariamente el impacto deseado.*

4. Los líderes creen erróneamente que ellos ya “son el cambio.”

*La mayoría de los altos ejecutivos entienden y generalmente compran el famoso aforismo de Gandhi, **“Sé tú el cambio que quieres ver en el mundo.”** Ejecutan ellos personalmente los comportamientos*

Alfonso Alcántara

deseados a modo de modelamiento. Y luego, en la práctica, no cambia nada de forma significativa.

*El motivo para esto es que la mayoría de ejecutivos no se cuentan ellos mismos entre los que necesitan cambiar. Cuántos ejecutivos, si se les pregunta en privado, contestarán no a la pregunta, “¿Te enfocas en el cliente?” y sí a la pregunta “¿Eres un burócrata?” Naturalmente, ninguno. El hecho es que **los seres humanos siempre piensan que son mejores de lo que son**—un fenómeno que en psicología se llama **sesgo de autoservicio**. Pensemos que el 94% de los hombres se valoran por encima de la media en habilidad atlética. Mientras que los enfoques de gestión del cambio convencional suponen que el modelamiento del equipo de liderazgo es una cuestión de voluntad o habilidad, la verdad es que el verdadero cuello de botella en modelamiento es saber qué cambiar a nivel personal.*

*Normalmente, la idea de lo que hay que cambiar se puede crear mediante **técnicas de feedback de 360 grados**, ya sea mediante encuestas, conversaciones, o ambas. Observemos el enfoque del CEO de Amgen, Kevin Sharer, que pregunta a cada uno de sus top 75, “¿Qué debería hacer de forma diferente?” y luego comparte públicamente sus necesidades de desarrollo y su compromiso con ello. Pensemos en el equipo directivo de una empresa de seguros nacional que empleaba de forma rutinaria lo que ellos llamaban el círculo de fuego durante su programa de cambio: cada participante recibe el feedback en directo—directamente de sus compañeros—en relación con ser el cambio, como por ejemplo “¿Qué te hace grande?” y “¿Qué te detiene?”*

5. Los “líderes con influencia” no son una panacea para hacer que ocurra el cambio.

Casi toda la literatura sobre la gestión del cambio sitúa la importancia de identificar y movilizar a aquellas personas en la organización que o bien por su rol o por su personalidad (o ambos) tienen una influencia desproporcionada sobre el pensamiento y el comportamiento de los demás. Creemos que esto es un consejo acertado y atemporal. Sin embargo, hemos observado que el rol de los líderes con influencia ha cambiado gradualmente—de ser percibidos como un elemento de ayuda en un amplio conjunto de intervenciones, a una panacea para hacer que ocurra el cambio.

Nuestra experiencia trabajando con programas de cambio sugiere que el éxito depende menos en cuán persuasivo sea los pocos líderes seleccionados y mucho más en cómo de receptiva sea la “sociedad” hacia la idea. En la práctica a menudo son los miembros inesperados en rango y fila los que se sienten llamados a dar un paso adelante y marcar la diferencia en hacer el cambio. Por esta razón alertamos contra invertir demasiado en los líderes con influencia y defendemos que la atención de los líderes del cambio debería equilibrarse con la aplicación correcta de todo el conjunto de las cuatro condiciones para el cambio, para asegurar que se refuerza cada una de las vías que

Alfonso Alcántara

maximizan la probabilidad de despegar la chispa del cambio cual fuego incontrolado a través de la organización.

Reforzar los mecanismos

La gestión del cambio convencional enfatiza la importancia de reforzar y arraigar los cambios deseados en estructuras, procesos, sistemas, establecimiento de objetivos e incentivos. Estamos de acuerdo. Para ser efectivos, sin embargo, estos mecanismos tienen que tener en cuenta que las personas no siempre actúan racionalmente.

6. El dinero es la forma más cara de motivar a las personas.

Las empresas que intentan conectar los objetivos de programas de cambio con las compensaciones de los empleados se encuentran con que raramente mejoran su motivación por el cambio hasta el punto deseado. La razón de ello es tan práctica como de naturaleza psicológica. La realidad es que en la gran mayoría de empresas, es excesivamente difícil incorporar una conexión significativa (con sentido) entre el programa de cambio y el sistema de compensaciones que se basa en una vasta serie de medibles. Además, muchos estudios han encontrado que para los seres humanos la satisfacción equivale a la percepción menos la expectativas (una ecuación a menudo acompañada por el comentario, “la realidad o tiene nada que ver”).

*Lo bueno de esta ecuación para los gestores del cambio es que **los pequeños, inesperados premios pueden tener efectos desproporcionados en la satisfacción de los empleados con un programa de cambio**. Gordon M. Bethune, cuando estaba transformando la Continental Airlines, mandó un inesperado cheque de \$65 check a todos los empleados cuando Continental llegó a formar parte de las cinco aerolíneas más puntuales. John McFarlane, antiguo CEO de ANZ Bank, envió una botella de champagne a cada empleado por Navidad con una tarjeta dándoles las gracias por su trabajo en el programa de cambio “Rinde, Crece, y Rompe” de la empresa. La mayoría de gestores del cambio calificarán estas acciones de meros gestos simbólicos y argumentarán que su impacto es limitado y por poco tiempo. Los empleados que los reciben tienden a diferir. En cambio, en los informes se advierte repetidamente que los premios tienen un impacto positivo desproporcionado en la motivación por el cambio que dura meses e incluso años.*

7. El proceso y el resultado tienen que ser justos.

Los empleados irán en contra de su propio interés si la situación viola otras nociones que tienen sobre la justicia. Pensemos en un banco que, como parte de un programa de cambio mayor, creó

Alfonso Alcántara

nuevos modelos de (RAROC) y dio como resultado nuevas matrices de precios para la primera línea al mismo tiempo que nuevos incentivos de venta apropiados. El resultado: el desgaste de los clientes (no sólo los que no eran rentables) y los precios inválidos trajeron mucho enojo y se destruyó un valor significativo con el esfuerzo. ¿Qué fue mal? Como los banqueros de primera línea percibieron los cambios como injustos para los clientes, una cantidad significativa de ellos hablaron mal de las políticas del banco a los clientes y usaron precios inválidos como muestra de buena fe, a pesar de que ello significara que tuviesen menos posibilidades de conseguir sus objetivos de ventas.

Al hacer cambios en la empresa en sus estructuras, procesos, sistemas e incentivos, los gestores del cambio deberían fijarse en lo que les puede quitar un cantidad no razonable de atención de los empleados, el sentido de la justicia del proceso de cambio y su resultado esperado. Hay que tener especial cuidado con los cambios que afectan a cómo los empleados interactúan unos con otros (como reducciones de plantillas y procesos de gestión del talento) y con los clientes (programas de simulación de ventas, rediseño de call-centers, y precios). Irónicamente, en el ejemplo de precios anteriormente descrito, el resultado era inherentemente justo (a los clientes se les pedía que pagasen proporcionalmente al riesgo asumía el banco), y por lo tanto la espiral decreciente descrita se podría haber evitado (y lo hizo en otros bancos que adoptaron precios basados en RAROC), mediante una cuidadosa atención a la percepción de los empleados respecto a la justicia mediante comunicaciones y formación alrededor de los cambios.

Creación de capacidad

La literatura de la gestión del cambio enfatiza la importancia de crear las habilidades y el talento necesarios para el cambio deseado. Aunque es difícil de argumentar, en la práctica hay dos ideas que precisan atención para conseguir un resultado con éxito.

8. Los empleados son lo que piensan, sienten y en lo que creen.

Cuando los directores intentan dirigir el desempeño mediante el cambio en la forma en que se comportan los empleados, demasiado a menudo descuidan los pensamientos, sentimientos y creencias que, a su vez, dirigen el comportamiento. Pensemos en un banco que mediante un ejercicio de benchmarking descubrió que sus ventas por banquero se estaban quedando rezagadas respecto a las de la competencia. Tras descubrir que los banqueros invertían demasiado poco tiempo con los clientes y demasiado tiempo en gestiones documentales, el banco estableció una reingeniería del proceso de generación de préstamos para maximizar el tiempo de contacto con los clientes. Desgraciadamente, seis meses más tarde, los niveles de mejora estaban muy por debajo de los esperados.

Alfonso Alcántara

Una investigación más profunda, centrada en los paradigmas de los banqueros más que en sus comportamientos, desveló que simplemente se sentían incómodos en la interacción con los clientes y por lo tanto preferían la gestión documental. Este sentimiento se daba por la combinación de personalidades introvertidas, pobres habilidades interpersonales, y un sentimiento de inferioridad en el momento de tratar con clientes que (en su mayoría) tienen más dinero y más formación que los banqueros. Finalmente, la mayoría de los banqueros fueron reacios a verse a sí mismos como vendedores—un concepto que percibían como más adecuado para empleados en establecimientos de coches de segunda mano que no en la banca.

Armada con la idea de estas causas raíz, la formación para los banqueros se amplió para incluir elementos relacionados con los tipos de personalidad, inteligencia emocional e identidad vocacional (convirtiendo las “ventas” en una búsqueda más noble como “ayudar a los clientes a descubrir y cubrir sus necesidades inarticuladas”). Esta mejora no sólo devolvió el programa a su nivel en seis meses sino que en última instancia también aportó incrementos de ventas sostenibles más allá de los objetivos originales.

9. Las buenas intenciones no son suficiente.

*Los buenos programas de construcción de habilidades normalmente tienen en cuenta que **las personas aprenden mejor haciendo que escuchando**. Estos programas están repletos de simulaciones interactivas y juegos de rol, y los participantes se comprometen en relación a lo que ellos “practicarán” cuando regresen a su puesto de trabajo. Pero cuando llega el lunes por la mañana, muy pocos de ellos cumplen sus promesas.*

Esta falta de seguimiento normalmente no se debe a una intención enferma: lo que ocurre es que no se ha hecho nada formal para reducir las barreras ante la práctica de las nuevas habilidades. El tiempo y la energía que se necesitan para hacer algo de forma adicional, o incluso para hacer algo de un modo nuevo, simplemente no existen en el día-a-día ocupado de muchos empleados. Esta falta de creación de un espacio de práctica en el regreso al lugar de trabajo condena muchos programas de formación a presentar resultados que están muy por debajo de su potencial.

Propugnamos una serie de mejoras a los enfoques tradicionales de la formación para conectar la práctica del día a día con procesos de creación de capacidad. Primero, la formación no debería ser un acontecimiento que ocurre una sola vez. En su lugar, habría que adoptar un enfoque de “campo y foro”, en el que la clase se esparce a lo largo de una serie de foros de aprendizaje y trabajos de campo asignados entre ellos. En segundo lugar, sugerimos la creación de asignaciones de trabajos de campo que tengan una relación directa con el trabajo diario de los participantes, requiriéndoles

Alfonso Alcántara

que pongan en práctica nuevos paradigmas y habilidades de modo que están conectados con sus responsabilidades. Estas asignaciones deberían ser cuantificables, medibles según sus resultados, indicando los niveles de competencia ganados y la certificación que reconoce y premia las habilidades adquiridas.

Del mismo modo que el campo de la economía se ha transformado por la comprensión de únicamente predisposiciones emocionales, cognitivas y sociales humanas, del mismo modo también la práctica de la gestión del cambio en la necesidad de la transformación a través de una comprensión mejorada de cómo las personas humanas interpretan su entorno y eligen actual. Si bien el impacto continuo se puede medir sólo al cabo de varios años, nuestros primeros resultados al aplicar estas ideas nos dan confianza para compartir ampliamente lo que pensamos.

Fernando Álvarez



Ingeniero Informático, Máster en PNL y Coachin Co-activo. Coach y especialista en Marketing de Guerrilla. Conferenciante en EOI, ICADE, Univ. Juan Carlos I y la Comisión Europea.

[Blog](#) / [Linkedin](#) / [Twitter](#)

El equipo del guerrillero

El emprendedor guerrillero trabaja en equipo con todas las personas que le rodean. Es una persona de equipo. Ve colaboradores y se siente colaborador.

Ayudar.

Sabe que cualquier persona de su entorno puede precisar de su ayuda. Y él siempre está disponible.

Ser ayudado.

Sabe que podrá apoyarse en un cliente, colaborador o amigo. Además, cuando alguien te ayuda también le estas permitiendo sentirse útil, esto no hay que olvidarlo.

Hay un refrán Chino que cita mi amiga Mónica que afirma: **“Si quieres ir rápido ve solo, si quieres ir lejos ve acompañado”**

José Manuel de Haro



Licenciado en Psicología del Trabajo. Coordinador del Equipo de Coaching del PDDe. Associated Certified Coach (ICF) y MISC. Practitioner en PNL. Training and development manager en Agbar (Comunidad Valenciana y Murcia).

[Blog / Twitter](#)

Pragmasofía: Productividad con fundamento

La productividad personal y del equipo (**productivity-team**) es el eje de los resultados que nos conduce al éxito profesional.

La esencia de la productividad es actuar, pero para garantizar la eficacia rentable de nuestras acciones (**eficacia**), es necesario reflexionar. Pensar antes de actuar, constituye el fundamento de la acción altamente productiva, es el aceite que engrasa la acción con el resultado. **Pre-actuar, pro-actuar y co-actuar son los componentes de la acción productiva.**

Para no olvidar esta importante fase previa a la acción proponemos una lista de chequeo, que constituye la esencia de una nueva disciplina ejecutiva: la **pragmasofía** (productividad con fundamento), uno de cuyos principios básicos es que **no podemos gestionar el tiempo, sólo lo que hacemos con las tareas**. Por ello deberíamos cuestionarnos críticamente lo que hacemos y plantearnos preguntas disruptivas como las que siguen:

1. ¿Es algo esencial o puede esperar? (no olvides la regla 20/80).
2. ¿Puedes simplificar, abreviar o reducir algo?
3. ¿Lo puedes hacer/organizar de otra manera? (flexibilidad/innovación)
4. ¿Necesitas compartir/comunicar algo con alguien para poder llevarlo a cabo? (asertividad)
5. ¿Puedes delegar aunque sea horizontalmente?
6. ¿Puedes utilizar recursos invisibles (alternativos)?.
7. ¿Hay algo que puedas automatizar (utilizando alguna tecnología)? (Crea tu propios hábitos).
8. ¿Tienes el estado de ánimo adecuado para actuar? (humor positivo).

José Manuel de Haro

9. ¿Tienes la energía suficiente para poder abarcar el proyecto/tarea en su totalidad y persistir? (alimentación, forma física, descanso).

10. ¿Qué esperas para actuar? (No procrastines).

Recuerda, comienza por tragarte el sapo más gordo pero mira antes también que no sea solo el más grasiento...



José Luis Gascó



Catedrático de Organización de Empresas de la Universidad de Alicante. Subdirector de la Cátedra Prosegur y Doctor en Administración y Dirección de Empresas. Profesor y consultor de empresas en materia de recursos humanos.

[Blog / Twitter](#)

¿Sabemos gestionar la diversidad en las empresas?

En numerosas ocasiones suele ocurrir que cuando nos rodeamos de colaboradores intentamos buscar perfiles **parecidos a los nuestros**, o bien perfiles que alguna vez nos han funcionado bien. ¿Pero esto es útil? ¿Realmente es eficiente esta hegemonía hablando en términos de empresa?

Para el **Doctor Raymond Meredith Belbin**, que durante muchos años ha investigado acerca de equipos directivos, una de las características comunes a los equipos de alto rendimiento es su diversidad de roles.

Existen otros modelos que apuntan en el mismo sentido, y así parece que lo importante, lo que suele llevar al éxito, es buscar un equipo **diverso pero equilibrado** en el que cada miembro comprenda cuál es su papel y el del resto del grupo para poder crear sinergias.

Al mismo tiempo, debemos tener en cuenta que el mercado laboral está cambiando, la llamada **Generación Y** ya está irrumpiendo en las empresas.

Estos jóvenes trabajadores tienen **características propias**, muy diferentes a las de generaciones anteriores como su dominio de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), una mayor preparación académica, una mayor creatividad y también una menor capacidad de sacrificio, un menor sentimiento de pertenencia o unas mayores exigencias a la hora de conciliar su vida laboral con la personal.

En mi opinión deberemos saber integrar esta nueva **fuerza laboral**. Por un lado, porque nos podemos beneficiar de sus conocimientos y habilidades y, por otro, porque, como explica la directora de **Recursos Humanos de Microsoft, Elena Dinesen**, “O nos adaptamos, o morimos. Estos jóvenes tienen las ideas muy claras y no están dispuestos a hacer del trabajo su vida. O nos adaptamos a sus exigencias, o perderemos a los mejores”. En este sentido, muchas grandes organizaciones ya se afanan por atraerlos.

José Luis Gascó

Parafraseando a **Ken Robinson**, podríamos decir que *“El talento humano es enormemente diverso y rico”*, y por tanto, parece lógico pensar que lo ideal es rodearnos de personas que aporten valor y hacer que desempeñen aquello que mejor saben y que les apasiona.

¿Y vosotros pensáis que esto es fácil o quizás sea mejor rodearse de gente con perfiles parecidos y por lo tanto más predecibles? Espero vuestras opiniones.



Emilio Márquez



Ingeniero informático, emprendedor, empresario, blogger y comunicador. Experto en networking.

[Blog](#) / [Linkedin](#) / [Twitter](#)

Las cualidades del Anti-Jefe

Se ha escrito largo y tendido sobre **lo que debe hacer un jefe con sus empleados para potenciar el rendimiento del equipo humano y conseguir grandes resultados** en una empresa o proyecto. Los expertos piden proactividad, seguridad, organización, etc. y un sinnúmero de factores que, en esencia, son las teóricas bases del éxito profesional.

Pero me sorprende que rara vez el mundo de los recursos humanos se trate el tema opuesto, es decir, **lo que no debe hacer un jefe para tratar a sus empleados**. La realidad difiere enormemente cuando hablamos de los gazapos comunes en la gestión de grupos profesionales y obviamos la manera de corregirlos.

La primera cualidad del anti-jefe es no saber escuchar. Y no solo no saber atender las palabras de los trabajadores, sino escuchar más allá de las conversaciones –leer entre líneas– para detectar problemas que afecten al ritmo de trabajo.

Dicen que no mantener las distancias también puede derivar en problemas laborales. Con esto no quiero decir que la relación responsable-empleado deba ser fría, sino que **debemos saber marcar el paso y definir hasta dónde llega lo personal y hasta dónde lo profesional**. Este binomio es fundamental.

Un error común es exigir a los empleados tanto por encima de sus posibilidades como de las nuestras. **Serás un mal jefe cuando utilices un trabajador para solucionar problemas que son de tu menester y que ni tú mismo eres capaz de solventar.**

Con esto no quiero decir que se deba evitar a toda costa el hecho de exigir y de buscar la superación de cada empleado, sino que **estos elementos se deben lograr en el clima de aprendizaje apropiado**, en el entorno donde el responsable de equipo humano sea capaz de formar y educar a los trabajadores.

Emilio Márquez

El exceso de responsabilidad también puede generar situaciones incómodas en el trabajo. Si eres el responsable y tienes los conocimientos para cubrir carencias de un trabajador, piénsalo antes y deja que éste aprenda y trate de corregir sus errores.

Hacer el trabajo de los demás, cuando estos pueden evolucionar en su aprendizaje para conseguir resultados, es menospreciar indirectamente y de manera involuntaria la labor de otros, por lo que se genera una situación desfavorable para el clima de trabajo.

Por último, **otro error fundamental es ser jefe, aparentarlo y no hacer de jefe.** Las crisis laborales más claras y comunes se generan cuando el responsable no cumple con sus obligaciones y esta actitud queda visible a los empleados. Aquí es cuando surgen las rencillas y los comentarios que más lastran el día a día.

Todo jefe puede tener un anti-jefe en su interior en algún momento de su vida. Para evitar que éste salga a la luz, lo mejor es concentrarnos en aquellas virtudes positivas y tratar de borrar del mapa aquellas que resulten negativas para el equipo humano.

Fátima Martínez



Técnico Superior en Publicidad y Relaciones Públicas. Consultora, Dircom, Formadora y Ponente Social Media para distintas empresas. Especialista en Integración de Estrategias de Marketing On/Off.

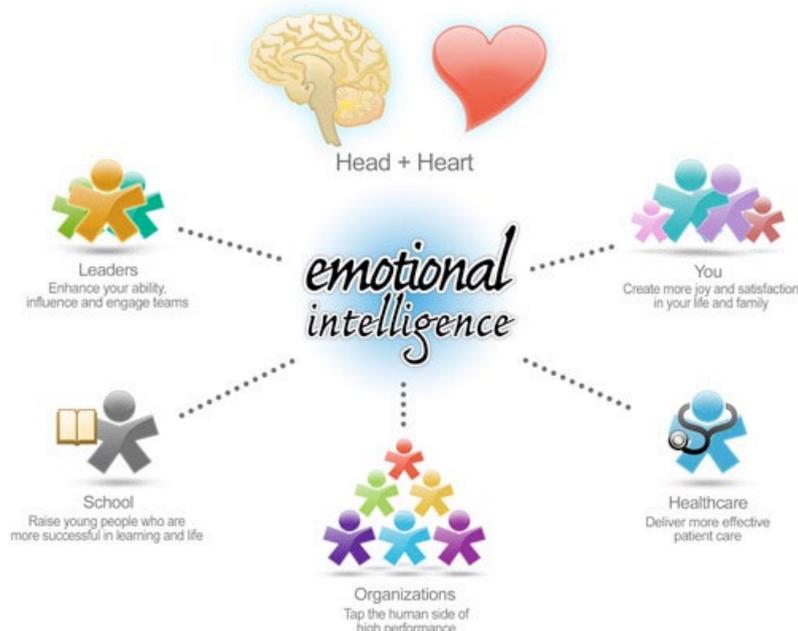
[Blog](#) / [Linkedin](#) / [Twitter](#)

La mejor herramienta de marketing: Empleados felices

Hace muchos años cuando estábamos en pleno lanzamiento del suplemento Nuevo Trabajo, luego NT y más tarde Infoempleo, tuve la suerte que un anunciante del mismo me regalara un libro* sobre Inteligencia Emocional, libro que más de un directivo debería leer varias veces y grabarse en el cerebro.

Los buenos líderes de empresa dominan el arte de dirigir con inteligencia emocional y sin duda alguna esto redundará en un incremento notable en las ventas de la compañía.

Si un empleado es feliz en su puesto de trabajo, está motivado y recibe energía positiva de sus superiores, mejora sus competencias, se esfuerza por hacer bien su trabajo, se fusiona con su producto, se compromete con los objetivos de la compañía, toma la iniciativa, se preocupa por innovar y utiliza sus mejores estrategias para ayudar a su empresa a conseguir sus logros. Cuanto más felices somos, más rendimos en el trabajo.



Fátima Martínez

¿Cuántas veces hemos visto a amigos y familiares (o nosotros mismos) hemos estado manipulados por un equipo de dirección que nos ha desmotivado, que no tienen empatía en sus relaciones con los empleados y hemos comprobado cómo nuestra productividad bajaba a límites insospechados, que nuestra iniciativa e innovación desaparecía, que habíamos pedido la ilusión por el trabajo y cada lunes se convertía en un suplicio levantarse para ir a trabajar?

Como dijo aquel **“no hace falta que me motives, pero no me desmotives”**.

Los empleados satisfechos son los mejores vendedores. En sus círculos no solo profesionales si no personales hablan con tanta pasión de su empresa que terminan vendiéndosela a los demás.

Si no creemos en nuestra empresa o en nuestro producto, seremos incapaces de venderlo y si estamos desmotivados seremos un arma letal para la misma en todo nuestro entorno.

Con la explosión del Social Media uno de los jugadores más importantes, el tan nombrado **Community Manager**, será un elemento esencial en la cadena para exteriorizar su estado anímico dentro de la empresa y por ello es importante que el ambiente que respire sea feliz, que se sienta integrado, que su puesto sea reconocido y esté valorado dentro de la compañía. **El Community Manager será la voz, la correa de transmisión y la imagen de la compañía en la red.**

Un empleado que no es feliz y está desmotivado difícilmente podrá transmitir felicidad y buenas vibraciones a sus clientes y consumidores. No será capaz de vender su compañía porque en el fondo subyace una falta de creencia en la empresa.

Es importante añadir que el índice de absentismos en las empresas es mucho mayor cuanto menos feliz es la plantilla. Muchas personas terminan enfermado físicamente cuando son infelices en sus trabajos.

Tan importante es tener un buen producto como un buen equipo, porque una compañía que tenga un buen producto pero un mal equipo fracasará sin ninguna duda.

El día que las empresas entiendan la importancia de cuidar su capital humano, comprobarán que su mejor herramienta de marketing es un empleado feliz.

*(*El libro era La Práctica de la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman edición especial de 1999 para Hay Group)*

Jeroen Sangers



Licenciado en Químicas. Especialista en productividad personal, ofrece soluciones para formas más inteligentes de trabajar y vivir, tanto a nivel personal y organizativo, integrando herramientas 2.0.

[Blog](#) / [Linkedin](#) / [Twitter](#)

Trabajar en equipo hacia el éxito

Estrés

Una de las causas más comunes de estrés es el trabajo en equipo y más específicamente la comunicación entre los miembros del equipo.

Puede ser que trabajes de manera organizada y eficaz, pero si tus compañeros son caóticos, no te sientes eficaz.

1 + 1 + 1 = 33

¿No te gustaría trabajar en un equipo eficaz, dónde cada miembro está bien organizado y hace el trabajo de forma puntual?

Si acordáis de hacer algo, realmente lo hacéis.

Si preguntas algo, realmente te contestan.

Si hay que tomar una decisión, lo tomáis lo antes posible.

Si podéis cooperar en esta forma, el equipo puede hacer más trabajo conjunto que sus miembros pueden hacer trabajando individualmente.

No es tan fácil

No sé porqué, pero en muchas organizaciones la fiabilidad no es tan importante. Y no son solo las organizaciones grandes con mucha burocracia que no cuidan sus compromisos. Ayer hablé con un compañero sobre empresas pequeñas, que también prometían mucho y no siempre cumplen sus promesas.

Jeroen Sangers

“Hoy te enviaré el díptico”

“Dentro de poco recibirás la documentación”

“Si señora, mi compañera le llamará esta tarde”

Son todos ellos buenos compromisos, hasta que no se cumplen. Claro, entiendo que no es fácil para un empresario cumplir todos sus compromisos, porque tiene un trabajo caótico. Pero no es imposible hacerlo.

Si toda la empresa o todo el departamento trabaja de este modo, perjudica al final a todos los involucrados. Ya no crees en los compromisos, ya no tomas las promesas en serio y al final eliges otro proveedor u otra empresa para trabajar.

Consejos

Os doy algunos consejos para eliminar este tipo de problemas de raíz:

- **Conoce a tus compañeros y aprende cómo funcionan.** ¿Cuáles son sus puntos fuertes y dónde necesitan un poquito de ayuda? Hay muchos recursos que pueden ayudarte con esto, como por ejemplo los Roles de Equipo de Belbin.
- **Mantén la comunicación abierta.** Si habláis juntos sobre las cosas que os irritan, tomaréis a los otros más en serio y así os daréis la posibilidad de mejorar el comportamiento.
- **Fija las maneras de comunicación con los otros.** Si todos tenéis una bandeja de entrada visible y accesible, y además procesáis esta bandeja frecuentemente, es más fácil traspasar trabajo a un compañero sin interrumpirlo.
- **Haz una formación en equipo sobre la gestión de tiempo y la eficacia personal.** Si lo hacéis todos al mismo tiempo, preferiblemente en la propia oficina, desarrollaréis un vocabulario común. Si tu compañera te dice que pone una acción en Algún Día/Quizás, al menos sabes de qué está hablando.
- **Ayuda unos a otros con los trucos inteligentes que has aprendido sobre el trabajo de conocimiento.** La mayoría de la gente ha tenido formación sobre los contenidos de su trabajo, pero nunca sobre cómo organizar el trabajo, y todavía tienen que desarrollar su sistema de productividad personal. El intercambio de ideas y trucos es una inversión en el equipo.

El liderazgo es un punto clave en este proceso. Pero también si no estás en la posición de gestionar a otros puedes hacer mucho para mejorar el trabajo en equipo.

¿Tú?

¿Qué puedes hacer para mejorar la cooperación en el equipo? Tómate diez minutos para pensar sobre tu equipo, y estoy seguro de que encontraras varias cosas.

Jeroen Van Zoggel



Licenciado en Economicas. Profesor y consultor experto en Organización, Equipos y Gestión de Personas. Autor del libro “¿Trabajas o colaboras?. Team Beat, la eficacia de la cooperación”. Colección. EADA.

[Blog](#) / [Linkedin](#) / [Twitter](#)

Innovación, adaptabilidad y colaboración, claves del éxito en la empresa del tercer milenio

El arranque del siglo XXI se ha caracterizado por **transformaciones profundas a nivel tecnológico** (la irrupción de las redes sociales y la web participativa), **económico** (el creciente peso de las economías emergentes, estamos a un simple ‘clic’ de casi todo) y **socio-demográfico** (flujos migratorios, la dispersión del conocimiento, la llegada al mercado laboral de la generación Y, etc.).

Muchos de estos motores de cambio tienen algo en común: **el deseo natural de la humanidad de expresarse y comunicarse encuentra por fin su oportunidad con la introducción de nuevas herramientas de colaboración** y una nueva generación de jóvenes profesionales decidida a sacarles provecho. El trabajo en equipo ha dejado de ser una oportunidad para convertirse definitivamente en **condición sine qua non para sobrevivir exitosamente en el turbulento entorno actual**.

No obstante, **adaptar las organizaciones y sus culturas para facilitar la colaboración no es un reto sencillo**.

Fíjate en la siguiente lista de palabras: organigrama, cadena de mando, jerarquía, departamento, dirección por objetivos, manual de procedimientos, planificación, manual de puestos de trabajo, jefes, subordinados....

Seguramente este vocabulario te resulta familiar porque forma parte de la ‘jerga’ de la era industrial. Es nuestra manera de describir el modus operandi del mundo de la empresa y refleja los parámetros de dirección que han dominado el funcionamiento de nuestras organizaciones durante el siglo XX. Sin duda eran parámetros adecuados en aquel entonces, una era mucho más estable y previsible.

Ha llegado la hora de reajustar este enfoque.

En el arranque del tercer milenio el éxito empresarial gira en torno a tres competencias claves e íntimamente relacionadas entre sí: **innovación, adaptabilidad y colaboración**.

Jeroen Van Zoggel

Únicamente la **innovación** nos permite alejarnos de la temible guerra con proveedores y países con estructuras de coste ultra-bajo. La innovación requiere organizaciones permeables y planas, abiertas a la experimentación, y en las que mucha gente goce de autonomía y mantenga contacto directo con los clientes para anticipar y responder a sus necesidades y exigencias cambiantes. Son precisamente los equipos la unidad natural para dotar a la organización de esta adaptabilidad. Los desafíos que nos plantea el entorno cambiante son tan complejos que solo al nivel de los equipos existen la flexibilidad y los recursos para poder hacerlos frente de forma efectiva.

El pasado 30 de julio El Bulli sorprendió por última vez (por lo menos en el formato actual) a sus afortunados clientes con una experiencia culinaria inolvidable. Quien dice El Bulli dice **Ferran Adriá**, ya que nadie discute que con su audacia, non-conformismo, creatividad y visión de futuro ha tenido un gran impacto en el éxito de su negocio.

No obstante, **el éxito siempre es fruto del esfuerzo colectivo.**

En palabras del propio Adriá, lo más importante del éxito de un restaurante “**son las manos de cada uno de sus trabajadores**”. Es difícil imaginar ser un líder eficaz a nivel organizacional, sin que usted primero haya mostrado su capacidad de promover el trabajo en equipo y la colaboración.

La capacidad de estimular un ambiente de colaboración debe convertirse en un factor clave en los procesos de selección, desarrollo y retención del talento.

¿Lo estamos haciendo?

Reflexione sobre su propia carrera profesional. ¿Cuánto se indagó en su capacidad de estimular la colaboración a la hora de incorporarle, promocionarle o recompensarle?

Cosechamos lo que sembramos; **es hora de poner en valor definitivamente la competencia de colaboración en la filosofía y la práctica empresarial.**

Contacto

Para más información puedes contactar a través de:

Teléfono: 966 305 665

Solicita información [aquí](#) o [contacta](#) con nosotros.

Síguenos en las redes   

