

EQUIPOS DE TRABAJO

CONSTRUCCIÓN – LIDERAZGO - PARTICIPACIÓN

SUMARIO

1 HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE EQUIPOS

- 1.1 Qué es un equipo?
- 1.2 Equipos eficaces de trabajo
- 1.3 Evolución de la vida de los equipos
- 1.4 Las reuniones operativas
- 1.5 Cómo llevar a cabo una presentación a un grupo
- 1.6 El arte de preguntar

2 CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS

- 2.1 Introducción
- 2.2 Programa-tipo de formación de equipos
- 2.3 Análisis de colaboradores

1 HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LOS EQUIPOS

1.1 Qué es un equipo...

“Conjunto de personas que interaccionan, o personas que permanecen unidas en el tiempo o personas que luchan conjuntamente por un fin o meta común, etc...”.

Seguramente habría tantas definiciones como personas pensarán lo que es un equipo. La dificultad de conceptualización de "equipo", se debe sobre todo, a la gran riqueza de fenómenos que lleva inmerso. Sí, verdaderamente en los equipos existe comunicación, normas, papeles, fines, líder, necesidades, etc... y ya que las definiciones son cortas, no es posible en una contener tal riqueza de ideas.

Casi todos los autores que han definido el equipo, coinciden en señalar que lo que les caracteriza realmente, es su aspecto dinámico. De esta concepción de "dínamos" o fuerza de equipo se deriva una ley fundamental: un equipo es algo distinto a la mera suma de los sujetos que lo forman. De aquí, se deriva un corolario: el equipo seguirá siendo el mismo sólo cuando permanecen en el tiempo las personas que lo forman. Efectivamente, la configuración de fuerzas de un equipo depende siempre de todos sus elementos y no de sólo de algunos de ellos.

Del dinamismo de los equipos se deriva una segunda ley: en un equipo la vida cambia y es posible identificar etapas. Efectivamente, los equipos se originan, se configuran, se mantienen y desaparecen (esto será comentado posteriormente).

Con todas estas consideraciones podemos afirmar conceptualmente que:

"Equipo es el conjunto de personas que con constantes interacciones bajo unas normas comunes y con papeles diferentes definidos, persiguen un objetivo común, permaneciendo unidas en el tiempo".

De esta más amplia definición, podemos extraer varios aspectos:

- Las interacciones implican un número limitado de sujetos. Así un agregado de 50 ó 100 personas no es un equipo, ya que no es posible que interaccionen muchas veces en un tiempo limitado.

- Las normas de actuación y costumbres deberán ser aceptadas por todos, para que exista una integración mínima.
- Los papeles a representar serán distintos y bien definidos, siendo el del líder el más importante.
- Se persigue y se unan los esfuerzos para conseguir un objetivo común que se supone beneficios para todos.
- Permanecerán unidos en el tiempo, lo que significa que les gusta estar unidos (hablamos de equipos libremente formados o que aún siendo impuestos, pueden llegar a ser equipos). Igualmente poseen mecanismos adaptativos para resolver sus diferencias y conflictos.

1.2 Equipos eficaces de trabajo

No es posible entender la eficacia en los equipos o equipos de trabajo, sin entender previamente los fenómenos y mecanismos que subyacen en los equipos. Sin pretender hacer un tratado de éstos, resumimos a continuación los principales fenómenos así como la base psicosocial en las que se sustentan.

Necesidades humanas

Toda persona espera conseguir que el equipo de trabajo al que pertenece satisfaga en alguna medida ciertas necesidades. Así, por ejemplo algunas personas siguen al líder por admiración, porque el líder posee cualidades que a uno les gustaría poseer y que no tiene. Otros, permanecen en el equipo porque se ven importantes en el papel que ocupan o porque se sienten queridos y respetados. Al fin y al cabo, todos permanecemos en nuestros equipos de trabajo por razones parecidas.

Si alguien, no siente satisfechas sus necesidades por su equipo, tenderá a abandonarlo. Además, de estas y otras razones para permanecer en los equipos de trabajo, todos trabajamos para ganarnos el sustento y muchas veces, sólo es posible hacerlo en el seno de un equipo. Pero, si sólo se da esa necesidad como cubierta, será insuficiente para permanecer en el mismo.

Comunicación

Es el arte de transmitir ideas o sentimientos a través de un código lingüístico (Verbal y no Verbalmente) no la intención de influir a otras personas.

Este fenómeno es muy amplio y trascendental, dependiendo de numerosas variables como son: normas, estructura del equipo, tipo de participación, tipo de comunicación, etc...

Coherencia interna

Supone una adecuación definida de papeles según los intereses y capacidades de las personas que lo forman, de tal manera, que no haya invasión de campos por lo menos de forma duradera. Cada persona es importante en sí misma en el equipo y cumple un determinado papel.

La delimitación de papeles, define los objetivos de cada persona y la responsabilidad inherente a su trabajo facilitando el esfuerzo de los demás.

Solución de problemas y Creatividad

Las soluciones de problemas es algo habitual en los equipos, pero sobre todo, cuando los problemas son complejos es usando estos necesitan de mayor creatividad. Esta, está en relación estrecha con el grado de libertad, participación y preparación de sus miembros.

Conflictividad

La vida de los equipos no es siempre fácil, muchas veces surgen conflictos, y es necesario emplear tiempo y dedicación a resolverlos. Un equipo maduro no se asusta ante las crisis y posee mecanismos adecuados que permiten superarlos, aumentando su eficacia de trabajo.

La gran pregunta es ¿existen indicadores que permitan vislumbrar la eficacia de un equipo de trabajo? ó ¿cuándo es realmente eficaz un equipo de trabajo?. Muchos autores han considerado éstas y otras cuestiones referente a los equipos. Casi todos, convienen en afirmar que, un equipo es eficaz en la medida que consigue sus objetivos en el tiempo con la máxima satisfacción de sus elementos. Todos los autores afirman igualmente que más importante que los contenidos son los procesos por lo que se consiguen objetivos.

A continuación resumimos las características más comunes de diferentes autores, referidas a la eficacia de los equipos:

- El "ambiente" tiende a ser informal, cómodo, relajado. Es un ambiente de trabajo donde las personas están involucradas e interesadas.
- Hay mucha discusión y prácticamente todos participan, pero se mantiene dentro de las áreas del equipo. Si la discusión se sale del tema, alguien la traerá de vuelta en poco tiempo.

- La tarea o el objetivo del equipo es bien entendido y aceptado por los miembros. En algún momento habrá discusión libre sobre el objetivo, hasta que se formule de tal modo que los miembros del equipo puedan comprometerse a ello.
- Los miembros se escuchan unos a otros. La discusión no tiene la calidad de saltar de una idea a otra que no tenga relación con la primera. Cada una de las ideas tiene la oportunidad de ser escuchada. Aparentemente, nadie teme aparecer como tonto al proponer una idea creativa, aunque parezca bastante drástica.
- Hay desacuerdo. El equipo se siente cómodo con esto y no da señales de tener que evitar el conflicto o de mantener las cosas en un nivel de dulzura y ligereza. Se estudian las razones de las objeciones con cuidado y el equipo busca resolverlas en vez de dominar al disidente.

Su acuerdo es una expresión de auténtica diferencia de opinión y esperan ser escuchados con el fin de encontrar una solución. En ocasiones, hay desacuerdos básicos que no es posible resolver. El equipo encuentra que es posible vivir con éstos, aceptándolos, pero sin permitir que bloqueen sus esfuerzos.

- La mayor parte de las decisiones se toman por consenso, en el cual es evidente que todos, en general, están de acuerdo y dispuesto a adherirse.
- La crítica es frecuente, franca y relativamente cómoda. Hay poca evidencia de ataques personales. La crítica tiene un enfoque constructivo orientado a remover un obstáculo al que se enfrenta el equipo y que impide que el trabajo se realice.
- Todos tienen libertad de expresar sus sentimientos así como sus ideas sobre el problema y sobre la operación del equipo. Hay poca indecisión y pocas "agendas ocultas". Todos parecen saber cómo se sienten los demás respecto a cualquier tema que se esté discutiendo.
- Cuando se decide realizar una acción, se hacen asignaciones claras y éstas son aceptadas.
- El presidente del equipo no domina ni tampoco el equipo muestra deferencia hacia él. De hecho, al observar la actividad, está claro que el liderazgo cambia de vez en cuando, dependiendo de las circunstancias. Diferentes miembros, debido a sus conocimientos o experiencia, están en posición, en diversos momentos, de actuar como "recurso" para el equipo. La cuestión no es quién controla, sino cómo llevar a cabo el trabajo.

- El equipo está consciente de sus propias operaciones. Con frecuencia, se detiene para estudiar cómo lo está haciendo o qué puede estar interfiriendo con su operación. El problema puede ser una cuestión de procedimiento o puede tratarse de un individuo cuyo comportamiento está obstaculizando el cumplimiento de los objetivos del equipo. Sea lo que sea, se discute abiertamente hasta encontrar la solución.

1.3 Evolución de la vida de los equipos

La evolución de un equipo eficaz de trabajo, se configura en el tiempo como un proceso. Un conjunto de personas maduras que comienzan a trabajar, no constituyen un equipo maduro. La madurez del equipo, se alcanza o no dependiendo de la superación de varias fases o etapas que definen la vida del equipo hasta su madurez.

Existen muchos modelos que describen esta evolución, quizás uno de los más generalistas y que se puede aplicar en casi todo tipo de equipos, sea el de:

Tuckman

El modelo supone un constante avance desde una situación indiferenciada o indefinida hasta una delimitación de funciones conducentes a unificar los esfuerzos de todos los sujetos para alcanzar las metas propuestas. Se configura este modelo en cuatro fases:

1ª Fase: De Formación (Forming).

En esta fase existe temor por parte de los integrantes del equipo. Estos se someten para superar su desconocimiento al líder del equipo con la esperanza de que este superará los problemas. Se aceptan las reglas y el trabajo. Nadie se atreve a oponer ideas.

2ª Fase: De Conflicto (Storming).

Algunas personas no están de acuerdo con el líder y quieren imponer sus ideas. Se forman subequipos que entran en conflicto. Existe oposición individual en algunos miembros a ser controlado por el equipo. No hay voluntad ni motivación de trabajo dada la oposición emocional presentada.

3ª Fase: De Normación (Norming).

Se robustece la cohesión del equipo, surgen normas, se estructuran papeles, se resuelven los conflictos, aparecen los acuerdos y los apoyos se suceden. Surge la conciencia de equipo a la cual gusta pertenecer y con la que uno se identifica.

4ª Fase: *De Trabajo (Performing)*.

Se han resuelto ya todos los problemas interpersonales, todos se ponen en "pro" de la actividad de trabajo del equipo, los papeles son flexibles y funcionales. Surgen soluciones de problemas, esfuerzos constructivos por terminar el trabajo. la energía está disponible para un trabajo efectivo.

1.4 Las reuniones operativas

Según estadísticas americanas recientes publicadas en revistas de comunicación los directivos modernos reparten su tiempo de la siguiente forma:

60% Reuniones.

25% Teléfono.

15% Trabajo individual.

El contraste de la cifra a favor de las reuniones marca la diferencia y determina su importancia.

Lo malo es conocer de verdad si muchas reuniones son necesarias o si las discusiones de las mismas cumplen su objetivo con un coste adecuado.

Las reuniones cuestan tiempo, dinero y disgustos y se hacen para cumplir un objetivo. Por otra parte las reuniones se desarrollan en el seno de un equipo humano y se van afectados por los fenómenos de equipo como ya vimos.

Antes de convocar una reunión, se deberá preguntar:

- 1) El tiempo que se va a invertir en la reunión ¿vale más o menos que lo que se obtendrá?.

- 2) Se tienen claros los objetivos de la misma:
 - Necesito consejo.
 - Necesito votar algo.
 - Necesito tomar decisiones.
 - Necesito instruir y formar.
 - Necesito informar con retroalimentarios.
 - Necesito comprometer.

- Necesito Persuadir.

3) Etc...

¿Se pueden obtener los mismos o mejores resultados por otros medios?.

- Enviar comunicados.
- Tratar con delegados solamente.
- Hacer una encuesta.
- Teléfono.
- Menor número de reuniones y mas concentradas.
- Etc...

Si celebro la reunión:

- 1) ¿Tengo el objetivo claro?.
- 2) ¿Participan las personas claves?.
- 3) ¿Tengo un orden del día?.
- 4) ¿He hecho un programa?.
 - Objetivos.
 - Aumentos.
 - Decisiones.
 - Problemas a resolver.
 - Cantidad de tiempo para cada asunto.
- 5) ¿Puedo distribuir el orden del día con por lo menos 24 horas de antelación?.

Fomente la puntualidad:

- 1) No tratar ningún asunto con los que lleguen tarde.
- 2) Reúnase en un lugar adecuado sin cafés ni bebidas.
- 3) Utilice listado de firmas para antes y después de la reunión.
- 4) Empiece la reunión a horas extrañas como las 10,10.

En las reuniones:

- 1) Haga que las personas asistentes participen activamente.
- 2) Use medios audiovisuales siempre que sea posible.

- 3) Recorra, si es necesario, a consultores externos.
- 4) Marque los límites para cada asunto.
- 5) No permita las llamadas telefónicas.
- 6) Respete las ideas de los participantes.
- 7) Mantenga en ambiente constructivo a los participantes.

Si es usted un participante más:

- 1) Pida el orden del día y vaya Vd. preparado.
- 2) Llegue puntualmente.
- 3) Esté atento y hable cuando le dejen o se dirijan a Vd.
- 4) Sea breve y conciso.
- 5) Si se marcha de las manos la reunión haga reconducirla o pida que se vote.

1.5 Cómo llevar a cabo una presentación a un grupo

Las presentaciones, son hoy por hoy el medio de persuasión, información y venta más extendido entre los directivos.

Por medio de una presentación, nos dirigimos a un amplio público y tratamos de sintetizar un largo trabajo, que nos permite exponer a los demás:

Los objetivos de las presentaciones son:

- Informar.
- Vender.
- Persuadir.

En realidad es difícil decir donde empieza uno y acaba el otro.

En toda presentación hay que tener en cuenta los siguientes principios:

- Hay que convencer.
- Las percepciones son más poderosas que los hechos.
- La gente está saturada de información.
- Las personas olvidan rápidamente.
- La presentación eficaz:
 - Atraen atención.
 - Provocan interés.

- Se recuerdan.
- Incitan a la acción.

Efectivamente, toda presentación debería convencer a alguien para cambiar su actitud o crear opinión en el sentido del mensaje.

La percepción es más poderosa que los hechos ya que el presentador es percibido como estímulo complejo. No vale que sea bueno si este es percibido como malo.

La percepción tiene tres momentos:

- 1) Recepción de estímulos.
- 2) Procesamiento.
- 3) Interpretación o juicios (éstos dependen de la experiencia de cada uno).

Lo que recibe el auditorio no es todo lo que Vd. expresa, depende de su interés y sus experiencias y actitudes.

Es necesario que el auditorio recuerde el mensaje o mensajes principales para ello tienen que estar suficientemente organizados.

Es necesario igualmente, transmitir una imagen positiva de nosotros mismos para tener credibilidad.

El lenguaje no verbal facilita el mejor contacto.

Fases de toda presentación:

1) *Preparar la presentación*

Aun los oradores improvisadores, preparan sus presentaciones. No se puede ni se debe dejar de meditar sobre muchos aspectos de la presentación que afectan al éxito de la misma.

2) *¿Qué enfoque adoptará?*

Vd. necesita adaptar a la particular idiosincrasia de su auditorio, la orientación que dará a su mensaje, además de la elección de los medios técnicos y material que usará.

3) *Conozca a su cliente*

Analice cual es su cultura, sexo, experiencias pasados, edad, etc... Esto permitirá que Vd. adapte mejor su discurso.

4) *Prepare el mensaje a la medida.*

Esto significa que se sirva del material de apoyo (transparencias, videos, etc..) necesario y de los guiones adecuados.

Un mensaje se prepara de la siguiente forma:

- 1) Objetivo del mensaje.
- 2) Elementos o ideas que conducen o son relativos al objetivo.
- 3) Orden lógico de las ideas.
- 4) Apoyos audiovisuales para cada elemento.
- 5) Resumen.
- 6) Visión preliminar.
- 7) Cierres con propuestas de acción.

Se presentan en el siguiente orden:

- Introducción.
 - Declaración introductoria.
 - Objetivo.
 - Visión preliminar.
- Cuerpo.
 - Punto 1. (Material de Apoyo, Transición).
 - Punto 2. (Material de Apoyo, Transición).
 - Punto 3. (Material de Apoyo).
- Cierre.
 - Resumen.
 - Propuesta para la acción.

Prepare el Objetivo

El objetivo es el fundamento de toda presentación y todos los medios audiovisuales necesarios, están íntimamente ligados al mismo. Si los medios no apoyan al objetivo, no sirven de nada.

Prepare los puntos clave

Los punto clave, son aquellos elementos de una presentación que no se olvidan. Para ello es necesario dividir el discurso en 3 ó 4 apartados netos que posean finalidad propia.

La persona recordará las ideas generales principales de su exposición.

Una secuencia fácil de seguir podría ser esta:

- Orden cronológico (Historia).
- Orden especial (Áreas geográficas).
- Orden Temático (de menor a mayor importancia).

Tipos de materiales de apoyo

- 1) *Ejemplos*: los ejemplos ayudan a concretar e imaginar situaciones y estas pueden explicar algún concepto o mecanismo.
- 2) *Comparaciones*: Cuando se hacen analogía o cotejamiento de datos, es más fácil entender algo nuevo.
- 3) *Citas*: Las personas citan palabras o frases de otras sobresalientes adquieren autoridad frente al auditorio.
- 4) *Hallazgos*: El manejo y uso de datos en las presentaciones, es una poderosa arma de convencimiento o demostración de ciertas aseveraciones.
- 5) *Medios audiovisuales*: Los medios audiovisuales deberán cumplir las siguientes condiciones:
 - Ser adecuados para el entorno.
 - Apoyar el mensaje.
 - Despertar el interés del auditorio.
 - Usarse con moderación.

Creatividad.

Las imágenes creativas y con colorido así como los motivos o temas pueden atraer mejor la atención.

Uso de materiales de presentación diversos.

Rotafolios

Son muy útiles sobre todo para sintetizar ideas, soluciones o preguntas.

Pizarras

Cumplen cualquier finalidad expositiva y se pueden borrar pero no tienen retorno como el rotafolio.

Transparencias

Se puede dibujar, conservar y pueden ser contemplados por grandes auditorios.

Modelos a escala

Se aprecia en ellos la tridimensionalidad.

Diapositivas

Son manejables, reponibles, de alta definición, se pueden combinar varias a la vez (aunque esto exige gran preparación).

Videos

Son igualmente ilustrativos siempre que no se carga en la excesiva duración.

Sistemas de Proyección Computerizada

Como CAD, Diseño asistido por Ordenador. Pantallas de cuarzo líquido (son pantallas transparentes de ordenador que se usan como transparencias).

Errores a evitar

- Distracciones.
- Obstrucción de la visión.
- Duración excesiva.
- Demasiado en poco espacio.
- Demasiadas palabras y pocas imágenes.
- Imágenes deslucidas.
- Revisión del material previo.

La persuasión oral

Todo discurso posee tres partes que conforman lo que es la oratoria:

Gramática. Son el orden de las palabras de un idioma y sus clases.

Retórica. Es el uso y significado que se le da al lenguaje.

Dialéctica. Tipo de argumentación lógica usada.

Las tres partes, forman un todo inexplicable. Efectivamente la claridad del discurso y su comprensión radica en la construcción gramatical de las frases. Los adornos retóricos dan vistosidad y belleza al lenguaje. Y la contundencia de los argumentos, son básicos para la persuasión.

La gramática ayuda a la receptividad y comprensión.

La retórica, ayuda a la preparación emotiva del auditorio.

La dialéctica es el convencimiento y la lógica del discurso.

Al buen orador, se le escucha, conmueve y persuade y cambia actitudes.

Usos gramaticales correctos:

- Emplear si es posible frases afirmativa y preguntas afirmativas.
- No abusar del uso de oraciones subordinadas.
- Emplear pocas frases en voz pasiva.
- Enumerar siempre que sea posible.
- No abusar del uso de complementos y adjetivos.
- El orden normal es: sujeto, verbo, predicado y complementos.

En cuanto a la retórica, se deben observar las siguientes características:

- Usar palabras bien conocidas por todos.
- Huir de los elementos poéticos hoy día "cursis" y en desuso.
- El excesivo ornamento retórico, distrae del contenido del discurso.
- Elegir los significados mas adecuados por medio de palabras que significan cosas similares para todos.
- Evitar redundancias y cacofonías.

La dialéctica debe ser:

- Uso correcto del silogismo.
- Evitar generalizar sin salto lógico suficiente.
- No confundir datos con deseos.
- Tratar de ser empírico en la medida de lo posible.
- No confundir correlaciones con causas.
- Aplicar bien la inducción y la deducción.
- No confundir un razonamiento lógico con la verdad de las pausas.

Recursos no verbales y paralingüísticos

La expresión corporal es fundamental en toda oratoria. Las mejores impresiones se consiguen con las siguientes posturas y movimientos:

- Movimientos acompasados y lentos, mientras se habla en general.
- Postura erguida pero no rígida con ligeras inclinaciones de cabeza de vez en cuando.
- Palmas de las manos abiertas, mirándose con movimientos suaves y brazos no muy extendidos.
- De vez en cuando se sonríe.
- Barrido constante y lento con la mirada a las caras del foro.
- Marcar figuras en el aire cuando sea conveniente.
- Asentimiento y bajada de párpados ante las preguntas.
- Acercamiento al que pregunta.
- Voz clara, buena dicción, ritmo cambiante, según las circunstancias. Uso adecuado de los silencios.

Presentación de argumentos

En general los estudios realizados recomiendan:

- Ante personas cultas no utilizar argumentos emotivos o atemorizantes.
- Ejemplificar con experiencias cercanas a la audiencia.
- Ir de lo concreto a lo general.
- Ante auditorios poco formados acercar conclusiones pero justo lo contrario ante los formados.
- Los argumentos deben ir de mayor a menor importancia.
- Ante un tema desconocido por completo funciona el efecto de primacia. (lo primero se recuerda mejor). Sucede lo contrario (efecto recencia) cuando el tema ya se conoce.
- El presentar citas relacionadas con el discurso de personas y méritos conocidos, refuerza este.

1.6 El arte de preguntar

Las preguntas son parte actual de muchas clases de sesiones en donde interviene la Oratoria (Seminarios, Cursos, Paneles, Charlas, etc...)

Existen numerosas clases de preguntas:

- *Cerradas*. Exigen una respuesta contundente y cierran temas o deducciones.
- *Abiertas*. Estimulan el diálogo y son de opinión.
- *Capciosas*. Preguntas trampa que bien utilizadas promueven la reflexión.
- *Dirigidas*. Preguntas que ya se conoce la respuesta, sirven para condicionar resultados.
- *Problema*. Preguntas que exigen el aporte de soluciones.
- *Conflictivas*. Exigen una respuesta que la conoce el orador y no la quiere dar el interpelador.

2 CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS

2.1 Introducción

El trabajo moderno se hace en equipo. Nadie concibe hoy el trabajo,, sin la presencia del equipo. Pocos gerentes se preguntan por la optimización de su equipo y como aprovechar mejor sus energías en pos de un mejor clima y producción.

En los últimos años, se ha avanzado bastante en la profundización de técnicas destinadas tanto al diagnóstico como a la corrección de desviaciones de los equipos de trabajo.

Originalmente se desarrollaron estas técnicas a partir de los estudios de Elton Mayo en Hawthorne donde se comprobaron la eficacia de la integración y buena comunicación en relación con la productividad y la tarea.

Fueron posteriormente las obras de McGregor, R. Lippert y Alax y Mouton, las que mejor contribuyeron al desarrollo de esta disciplina.

En páginas anteriores, hemos visto, al tratar el liderazgo, de que depende la eficacia de un equipo, así procesos como comunicación, liderazgo, toma de decisiones, motivación y control son fundamentales.

En los comienzos los estudios se centraron fundamentalmente en el clima del equipo, es decir en como se llevaban los diferentes miembros del equipo. Posteriormente se trabajó como variables importantes las diferentes condiciones y procesos que conducen a una producción adecuada. Ahora sabemos que ambos aspectos son muy importantes y que son insolubles.

2.2 Programa tipo de formación de equipos

Preguntarse si conviene realizar una "construcción de equipos"

Esto sería obvio si aparecen los siguientes síntomas:

- Pérdida de producción.
- Incremento de resentimientos o quejas.
- Evidencia de conflictos.
- Confusión acerca de asignaciones.

- Decisiones mal entendidas.
- Apatía y falta de interés general.
- Falta de iniciativa e innovación.
- Reuniones ineficaces.
- Falta de compromisos.
- Inicio de equipos nuevos.
- Incremento de costes.
- Etc...

Recopilación de la información

Es preciso antes que nada, reunir toda la información disponible acerca del trabajo anterior del equipo, de sus realizaciones colectivas e individuales, destinadas al diagnóstico.

Se utilizan para ello varias técnicas a saber:

- Entrevistas personales donde se exploran fortalezas, debilidades intereses y potencial de cada persona así como los problemas que el percibe como integrante del equipo.
- Cuestionarios y tests con igual finalidad que anteriormente.
- Análisis de realizaciones y resultados del desempeño. A través de sistemas de "Evaluación del Desempeño" y de trabajos realizados, se pueden apreciar rasgos de potencial y de intereses.
- Diálogo abierto entre todos los miembros se conversa sin tapujos en aquellas cosas que se pueden resolver.
- Dinámicas duraderas de equipo. Por regla general se hacen varias. Esto significa ver cómo actúa el equipo en esencia (Se explicará especialmente en otro apartado. Ver Diagnóstico Grupal).

Diagnóstico de la situación

Con los datos anteriores y previo análisis se elabora un informe sobre la situación incluyendo los siguientes apartados

:

- *Factores a considerar a nivel de Individuo:*
- Potencial Laboral.

- Fortalezas.
 - Debilidades.
 - Intereses.
 - Personalidad.
 - Necesidades de Formación.
 - Evaluación del Desempeño.
 - Principales problemas detectados.
 - Tipo de Carrera.
- *Factores a considerar a nivel de Equipo:*
 - Comunicación.
 - Conflictos.
 - Ordenes.
 - Reuniones.
 - Objetivos.
 - Innovación.
 - Delegación.
 - Acabado de trabajos.
 - Calidad.
 - Dedicación.
 - Espíritu de equipo.

Información de resultados

Se suministra retroalimentación sobre lo que sucede y situaciones. Primero individualmente y después al equipo sobre el equipo.

El mero conocimiento de los resultados, permite gestionar mejor de la situación.

Planificación de acciones correctoras

Consiste en crear hábitos de conducta diferentes o modelo de conducta grupal.

Puesta en práctica del nuevo modelo

Durante un período largo y con supervisión competente, se experimenta la nueva forma de trabajo.

Evaluación de resultados

Se toman medidas pertinentes para ver si la sintomatología ha disminuido o desaparecido.

Revisiones periódicas y retroalimentación

2.3 Análisis de colaboradores

Básicamente, consiste la realización de una ficha de potencial. Este se entiende como la máxima energía operativa que una persona tiene para un trabajo determinado cuando las condiciones son las adecuadas.

Recordando los tres subsistemas que producen rendimiento (saber, querer y poder), el directivo deberá investigar en cada una de estas áreas, los siguientes aspectos:

- Conocimientos.
- Experiencias generales y específicas.
- Realizaciones concretas.
- Análisis de habilidades.
- Rasgos principales del carácter.
- Intereses, motivos y valores,
- Objetivo profesional.
- Estilos de Aprendizaje.
- Nivel de riesgos asumidos.
- Proyecto de vida.
- Costumbres y educación.

Para ello usará del análisis curricular de los trabajos realizados y de cualquier fuente directa o indirecta.

Especial mención tiene el apartado de los problemas que percibe en el equipo o en propia auto-percepción. Es interesante este apartado, ya que se concibe que los problemas del equipo son una barrera a sus realizaciones personales. Habrá que delimitar si son o no legítimas

en orden a diagnosticar problemas de equipo o de inhabilitación profesional por inadecuación del individuo. En definitiva se estudiará la mayor o menor interacción de cada colaborador.

Existe una regla clara, a altos potenciales profesionales, si la situación del equipo no apoya en la misma dirección se dará alta frustración que tenderá dependiendo del grado de autonomía del sujeto a marcharse del equipo.

Algunos indicadores de potencial son:

- Constancia en el trabajo.
- Recursos propios.
- Eficacia y eficiencia.
- Calidad.
- Prontitud.
- Fácil comunicabilidad.
- Versatilidad para el trabajo.
- Asunción de responsabilidades.
- Iniciativa.
- Capacidad de respuesta.
- Tiempo corto de respuesta.
- Riesgo adaptado.
- Prudencia.
- Insatisfacción constante por el trabajo realizado (Perfeccionismo).
- Dedicación.
- Entusiasmo.
- Etc...

La entrevista de Potencial

Esta clase de entrevista sirve para conocer el pronóstico que tendrá un determinado colaborador.

La mejor manera de contemplar este aspecto, es preguntar sobre realizaciones posibles de algo o hacer participar con sugerencias al colaborador sobre algo.

Pequeños problemas, innovaciones y opiniones sobre diferentes cuestiones ponen en juego en las respuestas:

- Valores.
- Conocimientos.
- Experiencias.
- Solución de problemas.
- Intereses y motivos.
- Relaciones humanas.
- Etc...

Los datos de "Evaluación del rendimiento" son importantes si es que se poseen y cumplirían por sí mismos como veremos, un auténtico análisis de potencial profesional.

Es importante delimitar los diferentes problemas que auto-observa y los que contempla en el equipo para ver las posibles causas y las mejoras que se pueden sugerir también.
