

GESTIÓN CLAVES PARA OPTIMIZAR EL RENDIMIENTO DE SU EQUIPO De Personas

27

DEUSTO

Marzo/2005

Delegar: el camino al rendimiento óptimo

A pesar de que muchos jefes no la ponen en práctica, saber delegar es una habilidad casi imprescindible. Si está buscando la eficiencia, es necesario que aprenda a obtener la máxima productividad de sí mismo y de su equipo, y en eso consiste precisamente delegar.

Muchos responsables de equipo son reacios a delegar porque creen que son los únicos que pueden llevar a cabo un trabajo o emprender una iniciativa concreta, o incluso piensan que deben justificar su sueldo. Sin embargo, la principal función del director es hacer que las tareas se cumplan y obtener un buen nivel de rendimiento, y delegar es la clave para conseguirlo.

Las ventajas de delegar tareas

Está claro que el principal beneficio que le aportará delegar tareas es que tendrá más tiempo para hacer otras cosas. Uno de los mayores problemas que manifiestan los directivos actuales consiste precisamente en la falta de tiempo, y no delegar contribuye decisivamente al problema.

Por el contrario, un proceso de delegación bien planificado le dará más tiempo para centrarse en los asuntos clave que afronta el equipo o la organización, y le permitirá concentrarse en aquello que realmente aporta valor a la organización. Además de todo esto, su equilibrio entre la vida personal y el trabajo también se verá favorecido.

La delegación de tareas también supone una ventaja para el equipo, puesto que sus colaboradores sentirán que confía en ellos, que son parte importante del equipo y que van a disponer de nuevos retos y oportunidades de demostrar de lo que son capaces, todo lo cual es una fuente inagotable de motivación. Eso sí, la delegación de tareas debe gestionarse bien, ya que, de lo contrario, puede entorpecer el trabajo y llegar a dañar la confianza del individuo.

La principal función del director es hacer que las tareas se cumplan y obtener un buen nivel de rendimiento, y delegar es la clave para conseguirlo

Cuándo y cómo delegar

Una vez que haya tomado la decisión de delegar parte de su trabajo, debe revisar las actividades que tiene previstas a corto y medio plazo en su agenda para ver cuáles puede encargar a otras personas. Tenga en cuenta que es posible que no quiera delegar toda la tarea, sino sólo parte de ella. Saber qué aspectos de un asunto se pueden delegar es ya un punto clave de saber delegar.

Puede delegar tareas menores o administrativas, o por el contrario puede delegar grandes

proyectos que ayuden a miembros concretos del equipo a formarse y ganar experiencia. Su labor consiste en decidir qué delega y en quién lo delega. Otra forma de delegar tareas consiste en no tratar de arreglar todos los problemas usted mismo; si algún miembro de su equipo se presenta con un problema, puede pedirle que

Otra forma de delegar tareas consiste en no tratar de arreglar todos los problemas usted mismo

proponga él mismo una solución o que identifique alternativas y que las defienda ante usted. Si lo hace así, no sólo dispondrá de más tiempo, sino que también verá cómo sus profesionales desarrollan la capacidad de solucionar problemas por sí solos sin tener que acudir siempre a usted.

Sea claro en las instrucciones y evalúe

Una vez que haya decidido delegar una tarea, es imprescindible que comunique bien los objetivos y los procesos que se han de seguir. La persona a la que le encargue una tarea debe tener absolutamente claro lo que se espera de ella y cuándo debe estar concluido el trabajo. De hecho, la mayor parte de las veces que no

funciona la delegación suele deberse a una mala comunicación.

Lo mejor para asegurarse de que la cuestión ha quedado clara es que siga un sistema para delegar que se divide en dos partes distintas:

1. Instrucciones iniciales. En esta fase se debaten los aspectos de la tarea hasta que existe un total entendimiento de lo que se requiere. Después se pone por escrito y se entrega a ambas partes para que más tarde no haya ninguna confusión sobre los detalles. En particular, el jefe debe dejar claro qué preguntas hará en las posteriores citas de revisión. Así, su colaborador sabrá qué se espera de él y ambos tendrán más confianza en el proceso. Al final de la conversación se acuerdan las fechas para reunirse de nuevo y revisar la evolución de las tareas.

2. Reuniones de análisis. Es importante para ambas partes que el proceso se revise regularmente, de forma que cualquier problema o duda se pueda tratar cuanto antes. No puede dejar sola a la persona en la que ha delegado; al contrario, necesita que le confirmen que va por el buen camino. Si no hay problemas ni preguntas, o si esa persona controla claramente la situación, las reuniones serán cortas e irán al grano, pero, aun así, hay que celebrarlas, ya que su responsabilidad es saber el estado en el que se encuentra el proyecto.

Cómo crear un ambiente de entendimiento en las reuniones del equipo

En muchas ocasiones, las reuniones del equipo pueden resultar tensas por diversos motivos, desde las relaciones personales entre los asistentes hasta las cuestiones que se vayan a tratar, pero el director puede asegurarse de que fluyan por los cauces adecuados.

conseguir un entorno agradable, en el que los participantes se sientan libres para emitir opiniones y sugerir soluciones a las cuestiones que se susciten. A pesar de que la interacción entre los profesionales puede dar lugar a roces, si el jefe del equipo sabe encauzar la conversación, siempre se podrá extraer utilidad incluso a esas diferencias de opinión.

La tarea del líder

La principal responsabilidad del líder es abrir el debate, animar a sus colaboradores a hacer comentarios y guiar decisiones para que haya un entendimiento común entre todos ellos. Este

Lo más importante a la hora de afrontar una reunión con todos los miembros del equipo es

entendimiento fortalece el sentido de la finalidad del equipo y le ayuda a sentirse unido. Ya de por sí, el hecho de abrir una discusión sobre cuestiones difíciles supone un reto. Algunos líderes incluso abandonan el intento a la primera muestra de disenso o confusión y comienzan a dar órdenes para dar por terminada la reunión por miedo a perder el control. Sin embargo, perseverar y tratar la situación con tacto puede ofrecer muchos más beneficios que cerrar la discusión en falso.

Comience por usted mismo

Cuando el responsable del equipo se compromete a crear un ambiente de entendimiento, lo demuestra escuchando atentamente a todos los miembros y siendo tolerante. De esta forma, no sólo se beneficia de las ideas de sus colaboradores, sino que también fomenta su lealtad y compromiso. Si se trata a alguien con respeto, se genera lo mismo en la otra persona. No olvide que usted tiene el poder de iniciar ese proceso positivo de aprecio mutuo.

Lo fundamental que debe lograr es una contribución creativa y conseguir que el debate no derive en una lucha en la que vence quien más alto habla. Para evitar esto, lo primero es establecer las normas básicas de la discusión, asegurándose de que todos tienen la oportunidad de expresarse. El objetivo es fomentar un debate libre entre todos y evitar que unos pocos lo acaparen. Si aplica las siguientes técnicas de debate, verá como es mucho más sencillo de lo que parece *a priori*:

1. Dirección

Una de sus labores básicas será aclarar desde el principio el propósito de la discusión. En el caso de un debate libre, su función es no permitir que nadie lo acapare. Para ello, lo primero es dejar bien claro que los asistentes deben hablar de uno en uno y esperar su turno para hacerlo.

Para llevar el control del correcto desarrollo del diálogo, debe tomar nota de los miembros del equipo que sucesivamente desean hablar. Este sistema de turnos debe observarse incluso en las reuniones informales, ya que, si decide no hacerlo para no controlar el debate, se encontrará con que muchos participantes hablan fuera de turno y otros no consiguen hacerse oír o, incluso, se abstienen de intentarlo.

Además, recuerde que un silencio forzado genera frustración y sólo dará oportunidades a las personas más seguras de sí mismas o con

las voces más fuertes. Por ello, es mejor insistir en que los participantes más enérgicos esperen su turno que hacer caso omiso de los participantes más reservados.

Si se muestra justo durante el debate, se ganará el respeto de todos y garantizará la máxima participación. No olvide que incluso los miembros más locuaces del equipo suelen apreciar la imparcialidad.

2. Resumen

Si la discusión se está apartando del tema principal, esta técnica permite al líder encarrilarla de nuevo. Para ello, es necesario repetir las ideas principales del tema secundario en una paráfrasis y después resumir lo que se ha dicho sobre el tema principal; todo ello es mejor hacerlo sin emitir juicios.

Si el líder sabe encauzarlas, siempre se podrá extraer utilidad a las diferencias de opinión

Si consigue ser rápido al detener la digresión, reafirmará el tema principal con más facilidad y sin nerviosismo. A quien haya llevado el debate por esa nueva línea se le puede pedir que vuelva a hacer sus observaciones una vez que se termine de discutir el tema principal.

3. Intervención

Si dos participantes o más se enzarzan en una disputa, debe convencerles de que hagan una pausa y revisen sus posturas para que las vean desde otra perspectiva. Suele resultar útil pedir a otros participantes que aporten comentarios sobre ese mismo tema. Si uno de ellos aprovecha la oportunidad para plantear algún otro, insista amablemente en que no se desvíe del tema polémico, ya que un cambio de tema podría prorrogar la disputa, pero no retrasarla. También puede encontrarse con participantes que con buena intención intenten cambiar el tema de debate para evitar la polémica. Esto también puede evitarse con una intervención oportuna del director, ya que su labor consiste en desviar la atención de los participantes y enfocar el debate en sus observaciones. El siguiente paso es animar al resto del equipo a participar en la polémica con la intención de encontrar una solución.

El valor de gestionar el conocimiento

Uno de los activos intangibles de las empresas es el conocimiento que atesoran en su seno, muchas veces depositado en sus profesionales; por tanto, hay que procurar mantenerlo y desarrollarlo constantemente, para lo cual la gestión del conocimiento es una herramienta indispensable.

La gestión del conocimiento puede ser definida como el conjunto de procesos culturales y de conducta, así como de sistemas de información y de incentivos, que permiten que el conocimiento explícito y tácito de una organización aumente de forma significativa mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas y situaciones, con el objetivo final de generar ventajas competitivas a largo plazo

Como elemento generador de valor, la gestión del conocimiento forma parte de la estrategia de la empresa de pleno derecho

Esta definición asume que la gestión del conocimiento es un conjunto de procesos y sistemas (de información, de incentivos, etc.), lo cual permite adaptar el concepto a cada empresa concreta, ya que habrá algunas que tan sólo necesiten implantar el proceso de negocio porque posean la infraestructura de sistemas necesaria, y otras que necesiten cambios más traumáticos en la organización. Cuando habla del conocimiento tácito, la definición está haciendo referencia al *mentoring*, ya que este proceso se ha

identificado como la forma óptima de transmisión de este tipo de conocimiento. Lo importante de esta definición también reside en la idea de la creación de ventajas competitivas a largo plazo: la gestión del conocimiento forma parte de la estrategia de la empresa de pleno derecho.

Así, el diseño de un programa de gestión del conocimiento deberá basarse en los siguientes aspectos:

- ▶ **Cultura**, como medio que favorezca el intercambio no sólo de información, sino también de conocimiento entre los distintos miembros de la organización, sin los temores asociados a la pérdida de poder tras la pérdida de información “privilegiada”. El establecimiento de grupos de trabajo multidepartamentales, herramientas de trabajo colaborativo, rotación interdepartamental, etc. puede fomentar esta cultura.
- ▶ **Sistemas de incentivos** que fomenten dicho intercambio. Es necesario, para la correcta implantación de un programa de gestión del conocimiento, no sólo establecer una cultura que fomente el intercambio de conocimiento, sino también motivar a los miembros de la organización para que realicen dicho intercambio. Como es bien sabido, la motivación puede ser desde económica hasta guiada por el reconocimiento; en función del grado de cumplimiento de las expectativas de los miembros de la organización, se deberá optar por uno u otro método de motivación.
- ▶ **Sistemas de información**, como herramienta básica de soporte para el almacenamiento y distribución del conocimiento explícito. Éste es el aspecto hasta ahora más abordado por el mundo empresarial.
- ▶ **Mentoring**, como aspecto clave para la transmisión del conocimiento tácito. Los profesionales con más tiempo en la empresa son los que aseguran que su experiencia se trasmite a los que llegan, con lo cual el valor que supone para la empresa se ve perpetuado en el tiempo.

Cómo plantear una entrevista disciplinaria

Aunque sea desagradable, todo jefe de equipo puede encontrarse en la situación de tener que aplicar medidas disciplinarias a alguno de sus colaboradores que haya cometido una falta grave. Puede conseguir que resulte menos violento si prepara antes la entrevista.

Si uno de los miembros de su equipo se salta una norma o fracasa continuamente al intentar alcanzar el nivel de rendimiento que se requiere, puede surgir una situación disciplinaria. Puede tratarse de ausencias injustificadas, de continuos retrasos o de falta de honradez, pero en cualquier caso son violaciones de las normas de la empresa. Dado que las faltas se hacen más severas a medida que se repite la mala conducta, es necesario actuar cuanto antes.

Si uno de los miembros de su equipo se salta una norma o fracasa continuamente al intentar alcanzar el nivel de rendimiento que se requiere, puede surgir una situación disciplinaria

El proceso comienza con una advertencia verbal, seguida de una por escrito. La advertencia por escrito debe señalar que, si continúa esa actitud, se podrá aplicar la suspensión, el despido o una reducción salarial o de bonificaciones. Una vez decidida la entrevista para comunicar la decisión, puede organizarse de la siguiente forma:

► Antes de la entrevista:

- Tenga claro el objetivo de la entrevista y decida exactamente lo que quiere lograr. Anote en su agenda los objetivos que pretende alcanzar.
- Estudie bien el procedimiento disciplinario de la organización. Si lo necesita, pida ayuda al área de recursos humanos.
- Sea claro sobre la autoridad y el apoyo con los que cuenta. Compruébelos antes de la entrevista.
- Asegúrese de que ha contrastado los hechos. Las suposiciones, opiniones o rumores son insuficientes y peligrosos, y usted debe actuar de manera imparcial.

► Durante la entrevista:

- Vaya inmediatamente al grano, sin detenerse en cuestiones triviales. Debe crear un clima formal desde el primer instante.
- Exponga la falta disciplinaria y escuche la respuesta. Observe el lenguaje no verbal, como los modales y el tono de voz.
- Resuma y posponga la entrevista, si es necesario, para comprobar de nuevo los hechos si surge alguna duda durante la entrevista.
- Verifique la causa del problema.
- Imponga las medidas de acuerdo con el procedimiento de la empresa.
- Acuerde cómo se logrará y se supervisará el estándar de conducta deseado.
- Ofrezca apoyo si es preciso. Debe ser estricto, pero justo.
- Acuerde una fecha de revisión.

► Después de la entrevista:

- Escriba a la persona que ha cometido la falta estableciendo la postura que se ha acordado y la solución que se ha propuesto.
- Organice la ayuda y el aprendizaje acordados.
- Supervise el rendimiento en intervalos previamente establecidos.
- Elogie, recompense y aliente el progreso realizado.

Cómo promover la innovación en su equipo

Sea cual sea la función que cumpla su equipo, desde ocuparse de las relaciones con los clientes internacionales hasta el lanzamiento de nuevos productos o servicios, siempre necesitará contar con una serie de ideas prácticas que le ayuden a facilitar el trabajo.

No todos los profesionales presentan las mismas capacidades creativas; puede encontrarse con personas sumamente eficientes que cumplirán sus tareas satisfactoriamente, pero a quienes nunca podrá pedir que dejen de hacer las cosas como acostumbran y que ideen nuevas formas de trabajar que mejoren el rendimiento del equipo o que generen ideas de negocio y resulten creativas en cualquier aspecto que pueda aportar valor a la empresa.

La necesidad de innovación se puede satisfacer en cualquier equipo si se implantan unas bases adecuadas para su desarrollo

Sin embargo, en todos los equipos se puede lograr un nivel de creatividad mayor que el que se les supone si se crea un ambiente propicio para la innovación. Es necesario actuar desde la dirección para sentar las bases de un entorno creativo y hay que alinear a todo el equipo en ese sentido para lograr aprovechar la importancia estratégica de ese activo intangible.

Convierta a todos en innovadores

El primer paso para conseguir un equipo creativo y preparado para el cambio consiste en inculcar en todos los niveles de la organización el espíritu de innovación necesario. Todos los miembros del equipo deben saber que sus ideas serán escuchadas con atención y que todas las propuestas se valorarán en su justa medida vengan de donde vengan.

Puede establecer algún tipo de consulta de vez en cuando que contribuya a demostrar que realmente busca la participación de todos. Las encuestas o “concursos” de ideas resultan muy estimulantes, pero no olvide que debe mantener canales abiertos en cualquier momento para la recepción de nuevas ideas. También conviene tener preparado un plan de actuación con respecto a las propuestas y las acciones que se deben desarrollar a partir de ellas.

Establezca las bases de la innovación

La necesidad de innovación se puede satisfacer en cualquier equipo si se implantan unas bases adecuadas para su desarrollo. Los siguientes consejos le ayudarán a conseguir un equipo en el que las nuevas ideas afloren constantemente:

- ▶ **Aumente la base de experimentación.** Las ideas se desarrollan y se expanden en las conversaciones entre personas; por tanto, cuantas más personas consiga que se impliquen en los procesos de innovación, más y de mayor calidad serán las ideas que se generen en su equipo.
- ▶ **Establezca procesos de recogida y evaluación de ideas.** Usted debe determinar el alcance y la forma que tengan, pero un proceso ordenado y planificado, con personas concretas encargadas de ello, ayudará a las nuevas ideas a aparecer y desarrollarse con mayor fluidez.
- ▶ **Apoye los proyectos que no requieran una gran inversión.** Casi todas las buenas ideas que triunfan tienen en común su bajo coste a la hora de ponerse en funcionamiento. Resulta más rentable financiar muchos proyectos creativos de bajo coste que gastar millones en investigaciones sin dirección clara.
- ▶ **No convierta el presupuesto en un obstáculo.** Uno de los motivos que retraen la innovación en los equipos es que no está contemplada en el presupuesto. Debe conseguir que las personas olviden esas limitaciones y busquen las ideas aunque pueda parecer que ponen en peligro sus resultados económicos a corto plazo.

Cómo motivar a los profesionales problemáticos

Resulta fácil infundir energía a los empleados que desean ser motivados. Sin embargo, ¿cómo se pueden resolver los casos difíciles, esas personas que parece que nunca hacen lo que usted desea, a pesar de que absorben todo su tiempo?

Una de las quejas más habituales en los lugares de trabajo es que los jefes no se ocupan de los profesionales con rendimiento deficiente. Por lo general, un jefe tras otro dejan de lado a la persona problemática, rehuyendo la combinación de coste y la inutilidad que prevén que podría reportarles cualquier intento de mejorar la cuestión. Por tanto, cuando el profesional cobra ánimo y empieza a actuar más razonablemente, la repercusión externa resulta palpable, ya que la reconversión de una persona problemática mejora la moral de todo el mundo.

Fomentar la motivación interna

La tarea del líder consiste en crear las circunstancias en las cuales su motivación inherente –el compromiso e impulso natural que tiene la mayoría de las personas– se libera y canaliza hacia objetivos alcanzables. Este enfoque requiere una mentalidad de gestión completamente diferente. De este cambio de perspectiva se podría decir cualquier cosa, menos que sea fácil. No obstante, es su mejor esperanza para sacar el mayor provecho posible de sus profesionales difíciles.

Existe un método relativamente sencillo, propuesto por Nigel Nicholson, profesor de la London Business School, que supone trasladar la responsabilidad de la motivación del sujeto al objeto, del jefe al subordinado. De forma esencial, entraña también un cambio de perspectiva. Es necesario que el directivo no vea a la persona como un problema que hay que resolver, sino como alguien al que hay que comprender. Este método se basa en unos principios básicos:

- ▶ **Todo el mundo tiene energía motivadora.** Aunque muchos profesionales problemáticos muestran una acusada falta

de impulso y compromiso en su trabajo, esas cualidades suelen existir en perfecto estado en relación con otras áreas de su vida. Ciertamente, no todo el mundo siente por su trabajo la misma pasión que siente por sus aficiones o demás intereses ajenos al trabajo. Sin embargo, es un error tachar a un subordinado problemático de simplemente desmotivado. Casi todos los profesionales tienen el potencial de mostrarse comprometidos con su trabajo de una forma que fomente los objetivos directivos.

- ▶ **A menudo la energía motivadora suele estar bloqueada en el lugar de trabajo.** Diversos factores pueden bloquear la motivación natural de las personas. Por ejemplo, los impedimentos pueden aparecer repentinamente, como consecuencia de nuevas tensiones en el hogar, o pueden acumularse a lo largo de los años, producto de sueños frustrados o promesas incumplidas en el trabajo. La repercusión es la transformación de la energía positiva de una persona en actitudes y comportamientos negativos, o simplemente se desvía a actividades no relacionadas con el trabajo. Uno de los impedimentos más habituales se produce cuando los profesionales consideran que sus jefes no se preocupan realmente por ellos.
- ▶ **Para eliminar los obstáculos se necesita la participación del profesional.** Para motivar a una persona para que trabaje en la consecución de sus objetivos, tiene usted que adoptar un método parecido al judo: encontrar el centro de energía de la persona y aprovecharlo en beneficio propio. En lugar de imponer las soluciones a las personas con la fuerza de su argumento, extraiga las soluciones de ellas. Para conseguirlo, es posible que tenga que recapacitar sobre lo que razonablemente es posible que los miembros problemáticos de su equipo se sientan motivados a hacer. No obstante, el método le ayudará a sacar el máximo provecho de ellos, sean cuales sean sus habilidades y capacidades.

Consiga que sus colaboradores comiencen con buen pie

Los primeros días que un profesional nuevo pasa en su equipo pueden determinar en buena medida sus sentimientos y su futuro rendimiento; por tanto, debe cuidar de que se sienta arropado en sus primeros pasos dentro de la empresa.

Cuando se trata de hacer que los nuevos miembros se sientan parte del equipo, incluso los detalles más nimios pueden tener importancia. Por ejemplo, puede poner en práctica estas sencillas ideas:

- ▶ **Prepare bien el espacio de trabajo del nuevo profesional antes de que se incorpore.** No hay nada que pueda resultar más frustrante que la falta de herramientas apropiadas para

llevar a cabo el trabajo. Antes de que el nuevo miembro vaya a comenzar en su equipo, asegúrese de que su ordenador funciona bien, de que la extensión telefónica ya ha sido instalada y de que dispone de todo el material de oficina necesario.

- ▶ **Explíquelo las razones de su contratación.** Compartir con el nuevo colaborador las razones que llevaron a seleccionarlo es una excelente manera de demostrarle cómo se le valora; dígame si lo que buscaban era su experiencia, sus habilidades, sus conocimientos, etc.
- ▶ **Anime al resto a que se comuniquen con él.** No deje que un nuevo miembro del equipo coma solo el primer día de trabajo. Llévelo usted mismo a comer o pida a uno de sus colaboradores de confianza que le ayude a integrarse en el grupo.

Las claves del reconocimiento

Reconocer públicamente el esfuerzo y que un trabajo está bien hecho es uno de los métodos más baratos que podrá utilizar para motivar a su equipo.

Felicitar a sus colaboradores por un trabajo bien hecho nunca está de más. De hecho, su objetivo como director del equipo debería consistir en haber reconocido públicamente la labor de al menos las tres cuartas partes de sus profesionales a lo largo de un ejercicio anual. Siga las indicaciones que se presentan a continuación y verá los resultados:

- ▶ **Felicite en público.** Siempre que sea posible, debe mostrar su satisfacción por el trabajo bien hecho delante de todo el equipo.
- ▶ **Hágalo en su momento.** Si reconoce una labor bien hecha seis meses después de que se haya producido, el impacto de la felicitación habrá perdido la mayor parte de su fuerza. No espere y agradezca el logro cuando se haya obtenido.
- ▶ **Aclare los motivos.** Cuando felicite a alguien en público, debe quedar claro cuál es la causa de que reciba el reconocimiento. De este modo, los demás sabrán cuáles son las acciones apropiadas.

GESTIÓN DE PERSONAS

CLAVES PARA OPTIMIZAR EL RENDIMIENTO DE SU EQUIPO

Boletín mensual, marzo 2005, n.º 27

SUSCRIPCIONES TEL.: 902 11 45 58
FAX: 93 731 07 70

www.e-deusto.com

PUBLICA:
DEUSTO
Planeta DeAgostini
Profesional y Formación S.L.

© PAF S.L.

EDICIÓN Y REALIZACIÓN:
Ediciones PMP