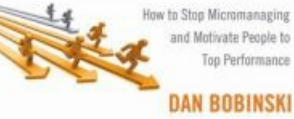


CREATING PASSION- DRIVEN TEAMS



Libro **Cómo crear equipos motivados por la pasión**

Cómo detener la microadministración y motivar a la gente para un desempeño excepcional

Dan Bobinski
Career Press, 2009
También disponible en: Inglés

Reseña

No trate de motivar a sus empleados manipulándolos; sea honesto con ellos y descubrirá que se motivan ellos mismos. No los humille cuando cometan errores; en cambio, trate los errores como valiosas experiencias de aprendizaje. No ignore automáticamente a sus empleados cuando hablen; escuche y descubrirá muchas cosas. No haga reuniones sólo por hacerlas; asegúrese de que toda conferencia tiene un propósito. Y, sobre todo, no micro-administre, pues esto aleja a los buenos empleados. Ésta es una extensa lista de lo que “no debe hacer” al dirigir. Pero, ¿qué debe hacer para dirigir bien? El experto en capacitación Dan Bobinski dice que la respuesta es simple: ofrezca condiciones que provoquen pasión en su gente. Aunque sus anécdotas están demasiado simplificadas y pueden parecer artificiales, *BooksInShort* cree que Bobinski presenta sus puntos de manera convincente. Su colorida guía elemental brindará a los supervisores novatos y a los gerentes de recursos humanos un espacio para reflexionar.

Ideas fundamentales

- Los equipos motivados por la pasión pueden tener grandes logros.
- Los gerentes no pueden fabricar un entusiasmo ferviente. Tienen que establecer un ambiente compartido, de confianza y de compromiso.
- Los gerentes son “Constructores” desinteresados o “Escaladores” egoístas. Sólo los constructores pueden desarrollar equipos diligentes.
- Para crear un equipo apasionado, conozca qué es lo que motiva a sus miembros.
- Observe a sus empleados para ver qué los mueve. Entienda sus conocimientos, habilidades, actitudes y procesos.
- La micro-administración destruirá cualquier placer que los miembros del equipo tengan en su trabajo.
- Con frecuencia las organizaciones son responsables de la evolución de micro-administradores, pues no le enseñan a la gente cómo administrar adecuadamente.
- Para evitar una cultura de micro-administración, capacite y asesore a fondo a sus nuevos gerentes y descubra el estilo de cada gerente.
- Con frecuencia los equipos carecen de entusiasmo debido al temor a la crítica, al rechazo o al fracaso.
- Aprenda a escuchar activamente a sus empleados. Esto reduce el conflicto e impulsa la pasión.

Resumen

Cómo crear el escenario para el trabajo en equipo

Los seres humanos se han organizado en equipos desde que los grupos de cavernícolas rodeaban y mataban mamuts cubiertos de lana. Los mejores equipos están apasionados por su trabajo – y esa clase de espíritu no se puede crear ni forzar. Se desborda de los corazones, almas y mentes de los miembros del equipo. Sin embargo, como gerente, usted debe crear las condiciones emocionales de las que brotará la pasión. Éstas incluyen confianza, intercambio, camaradería, compromiso, objetivo común y seguridad. Al promover estas condiciones, usted está creando el escenario para que los miembros del equipo puedan trabajar juntos con entusiasmo para alcanzar sus metas.

“Los equipos pueden presentar problemas cuando tienen Escaladores que creen ser Constructores”.

Cada gerente tiene un estilo diferente. Los gerentes pueden ser “carismáticos, burocráticos, maquiavélicos, democráticos, autoritarios [o] *laissez-faire*”. Pero

básicamente, caen en dos categorías: Son “Constructores” o “Escaladores”. Los constructores quieren desarrollar a la gente a su alrededor, mientras que los escaladores se preocupan por ellos mismos y no les interesa lo que le pase a los demás. Sólo los constructores pueden desarrollar “equipos motivados por la pasión”. Para convertirse en constructor, haga estos tres compromisos:

1. Desarrolle personal y profesionalmente.
2. Nunca se duerma en sus laureles.
3. Estudie a los miembros de su equipo para saber qué los mueve.

La “matriz de administración”

Todos los trabajos en una organización tienen estos tres componentes: algún tipo de “materia prima”, un “proceso” y un producto final o “resultado”. Así como los empleados tienen que entender su materia prima y sus procesos de producción para crear productos y servicios, los gerentes tienen que entender a sus empleados – incluyendo sus conocimientos, sus habilidades y su actitud – y los procesos y sistemas que utilizan. Para asegurarse de que la compañía opera de manera eficaz, los gerentes deben capacitar a su gente y asignarles tareas laborales adecuadas. Deben organizar y ajustar sus procesos y sistemas para certificar que funcionan bien para todos.

Por qué es contraproducente la micro-administración

Inspeccionar cada detalle del trabajo de sus empleados no es administrar; es micro-administrar, un hábito destructivo. Los micro-administradores piden constantemente informes de los avances y son exageradamente críticos; se involucran en todas las decisiones y tienden a asumir el trabajo de sus empleados y a hacerlo ellos mismos. La microadministración tiene estos resultados negativos:

- Alta rotación de empleados.
- Empleados que no toman decisiones sin tener primero la aprobación de la gerencia.
- Miembros de equipo que muestran poca iniciativa.

“Muchos gerentes lanzan a sus equipos órdenes para “crecer” y culpan a los trabajadores si no se da el crecimiento”.

Sin darse cuenta, las organizaciones pueden crear micro-administradores al promover a sus empleados de primera línea sin ofrecerles capacitación gerencial práctica. Ahora que son responsables de sus equipos, estos nuevos gerentes tratan de pisar tierra conocida. Cuando sucede un problema, se lanzan rápidamente y lo resuelven. Temen que los miembros del equipo los hagan quedar mal – ya sea haciendo un mal trabajo o, paradójicamente, haciendo un gran trabajo que opaca a sus superiores. Sus temores contradictorios los paralizan.

Cómo evitar la micro-administración

Los micro-administradores nunca crearán equipos movidos por la pasión. Para desbaratar las tendencias a la micro-administración, ofrezca a los nuevos gerentes enseñanzas sobre sus nuevos cargos y capacítelos en las habilidades que necesitarán:

- **Prepare descripciones detalladas de los cargos** – Asegúrese de incluir las expectativas de los supervisores.
- **Evalúe las habilidades e intereses de los nuevos gerentes** – Utilice pruebas de personalidad, como el Indicador de Myers-Briggs (MBTI, por sus siglas en inglés), que evalúa “tendencias, preferencias, fortalezas y debilidades”; la evaluación DISC sobre dominio, influencia, estabilidad y conciencia, o la evaluación Workplace Motivator, que mide estilos de pensamiento en seis dimensiones.
- **Ofrezca enseñanza y asesoría** – Desarrolle un plan individual para cada uno de los nuevos gerentes. Dé tiempo a los nuevos gerentes para que crezcan. Convertirse en un gerente verdaderamente competente puede tomar años.
- **Proporcione retroalimentación** – Al principio sostenga conversaciones diarias con los nuevos gerentes, pero no sea el único que hable. Anímelos a que le digan cómo va su trabajo. Ayúdelos a calificar su desempeño laboral de manera realista.

“No sólo es importante subir a la gente adecuada al autobús, sino también que la gente esté en el asiento adecuado”.

Por cierto, los gerentes no son los únicos empleados que necesitan capacitación. La segunda razón más común por la que la gente deja su empleo es la “falta de oportunidad de crecimiento”.

Si es usted un microadministrador, olvídense de su obsoleta manera de pensar que lo llevó a donde está usted ahora. Puede haber empezado como un sobresaliente empleado de primera línea, pero ahora necesita una perspectiva diferente. Como gerente, usted es “coordinador y capacitador”, no un súper trabajador. Pida capacitación gerencial que le ayude a eliminar sus tendencias a la micro-administración. En caso necesario, pague usted mismo la capacitación.

Cómo el temor apaga la pasión

Con frecuencia los equipos no sufren por falta de motivación, sino por temores personales e internos:

- **“Temor a la crítica”** – Mucha gente se encierra en sí misma cuando recibe críticas, y el encierro destruye la pasión. Cuide que las críticas a los miembros de su equipo sean constructivas.
- **“Temor al rechazo”** – La gente toma el rechazo de manera personal. Nunca rechaza ideas y sugerencias de los miembros de su equipo apresuradamente. Aunque parezca que la idea no tiene mérito, trátela con respeto, igual que a la persona que la transmite.
- **“Temor al fracaso”** – Todos se desploman de vez en cuando. El truco es levantarse, sacudirse y volverlo a intentar. Demuestre a las personas que continúa confiando y creyendo en ellas, incluso después de un fracaso. La fe que usted ponga en ellas las motivará a seguir intentándolo.
- **“Temor a no obtener lo que uno quiere”** – Este miedo puede resultar en acciones contraproducentes o en la no-acción. Por supuesto, no puede garantizar

que todos los miembros del equipo obtengan todo lo que quieren. Sin embargo, puede ayudarlos a alcanzar sus metas.

- **“Temor a perder lo que uno tiene”** – La gente teme perder tanto sus cosas materiales, como la casa o el auto, como sus activos intangibles, como autoridad o reputación. Contrarreste los temores de los miembros del equipo a perder lo que tienen, mostrándoles lo que ganarán.

Cómo motivar a su equipo

Motivar a otros es imposible. La gente hace lo que hace por sus propias razones, que probablemente no tienen nada que ver con usted. Sin embargo, como gerente, puede crear un ambiente en el que los miembros del equipo trabajen juntos para alcanzar metas comunes.

“La capacidad de pararse y hablar no nos hace capacitadores”.

Explique “el cuadro completo”, es decir, de qué se trata su organización y por qué son importantes sus metas. Las investigaciones muestran que sólo el 7% de los empleados sabe cuáles son las estrategias de negocio de sus compañías. Asegúrese de que su organización tenga una misión sencilla y fácil de entender. Hable de ella con los miembros del equipo.

“El fracaso es una opción”

Muestre a los miembros del equipo cómo pueden ayudar a la compañía a cumplir con su misión. Explique las conexiones entre las metas de la compañía y las tareas laborales individuales. Los empleados verán que cuando su trabajo se atrasa, impiden que el resto de la compañía avance. Delegue siguiendo este procedimiento de cinco pasos:

1. Examine el cuadro completo y después divídalos en tareas separadas.
2. Asigne trabajos a los empleados que puedan hacerlos mejor.
3. Cuando delegue una tarea, explique su papel en el esfuerzo general.
4. Asegúrese de que usted y su empleado estén de acuerdo con el producto final.
5. Hable regularmente con los miembros del equipo.

Organice reuniones productivas

La mejor manera de mantener a todo el mundo bien encaminado es hacer reuniones periódicas. Pero no todas las reuniones son iguales:

- **“Reuniones informativas”** – Actualización del proyecto. Éstas deben ser cortas y agradables.
- **“Reuniones para resolver problemas”** – Eventos estructurados con una orden del día y pueden durar de una a dos horas.
- **“Reuniones de planeación”** – Espacios para discusión y debate. El centro de estos tipos de reuniones es “¿Qué deberíamos estar haciendo y por qué?”
- **“Reuniones para formar equipos”** – Con frecuencia tienen lugar fuera de la oficina. Permiten a los miembros del equipo conocerse, reagruparse y enfocarse en nuevas ideas.

Aprenda a escuchar activamente

Todas las reuniones del mundo son inútiles si las personas no se escuchan unas a otras. Escuchar no es lo mismo que oír, que es meramente “percibir un sonido por el oído”. Cuando escucha, se esfuerza por “entender el punto de vista de otra persona”. Escuchar es una habilidad activa que se puede aprender. Siga estos dos pasos:

1. Calle sus propios pensamientos y concéntrese en la otra persona.
2. Asegúrese de entender lo que la otra persona le está diciendo. Pregunte: “Si le/la entiendo correctamente, está preocupado/a por ... ?”

“Si desea crear un equipo motivado por la pasión, debe ver hacia adentro de cada persona de su equipo, pues es ahí donde reside la pasión”.

A menudo las personas no escuchan porque tienen miedo. Les preocupa oír algo que les diga que están mal o temen no tener la oportunidad de explicar sus ideas. Evite estos siete errores al escuchar:

1. **“Filtrar”** – Examinar minuciosamente lo que otros dicen, buscar puntos de acuerdo y desacuerdo. Si usted hace esto, pierde la idea principal.
2. **“Segundas intenciones”** – Asumir “motivos ocultos” por parte de otros.
3. **“Descontar”** – Rechazar automáticamente lo que dice otra persona, porque usted no la respeta.
4. **“Asociar”** – Asumir que las experiencias y sentimientos de otros son iguales a los de uno.
5. **“Ensayar”** – No escuchar lo que otros dicen por estar planeando lo que usted dirá cuando terminen de hablar.
6. **“Pronosticar”** – Centrarse sólo en un punto y sus implicaciones, e ignorar todo lo demás.
7. **“Apaciguarse”** – Asentir y parecer estar de acuerdo con cada palabra, cuando de hecho dejó de prestar atención a la conversación por completo.

Conflictos

Los conflictos suceden aun en los ambientes laborales más armoniosos y entre los equipos de trabajo más profesionales. Resolver conflictos incluye algunas de las mismas habilidades que escuchar activamente: concéntrese en la otra persona. Asegúrese de que entiende lo que él o ella está diciendo. “Busque confianza” – preste atención al lenguaje corporal. “Descubra la verdad” identificando “qué se tiene que hacer” o “por qué algo no se puede hacer”. Mantenga la fe en que llegará a una buena solución. Reconozca y aplauda los logros de los miembros del equipo.

Sobre el autor

Dan Bobinski es especialista en capacitación, habilitador ejecutivo, consultor, columnista, autor y ponente principal. Es presidente y director ejecutivo de una empresa de capacitación en desarrollo y administración del liderazgo.
