



BLOG

ADN

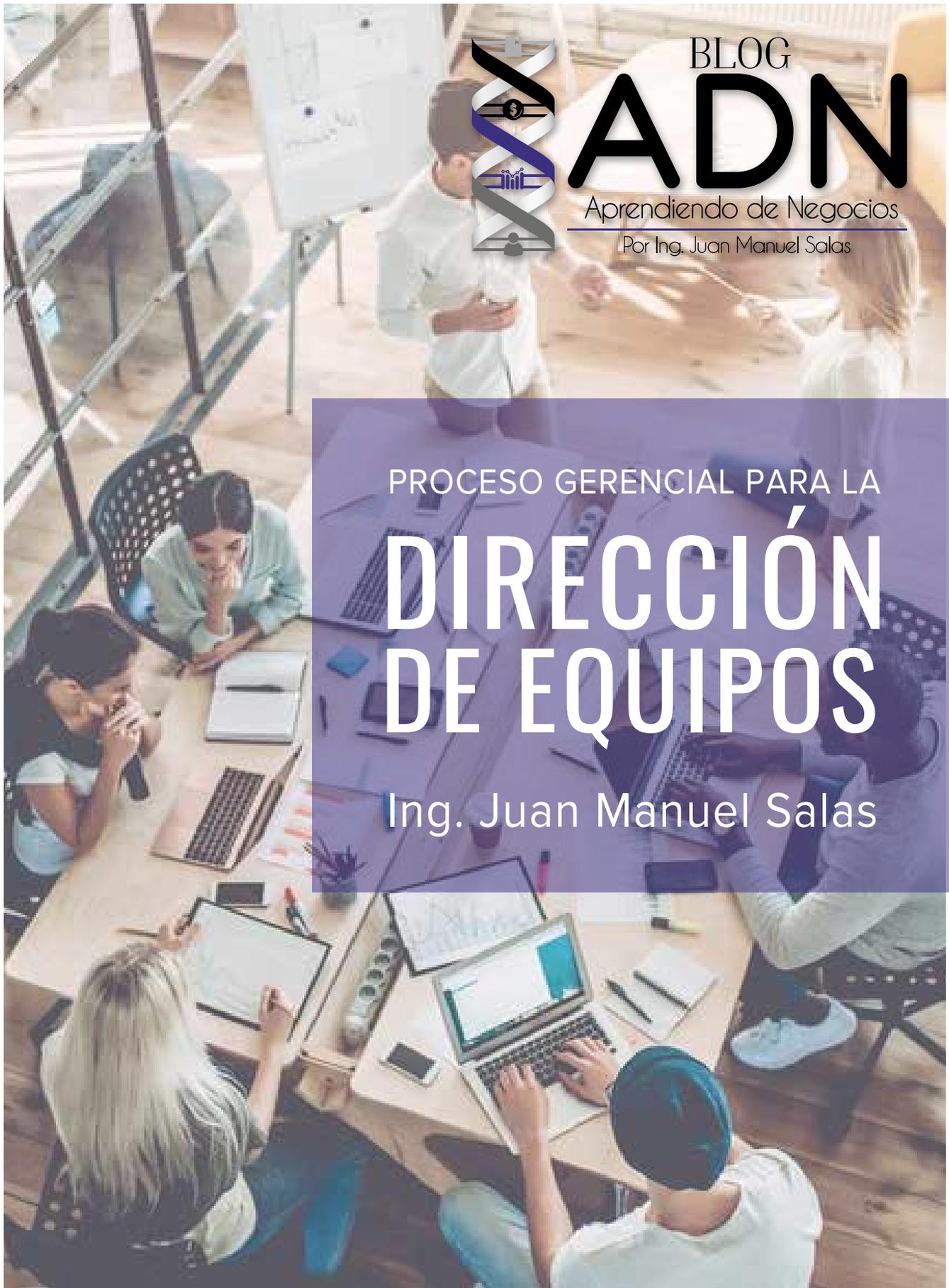
Aprendiendo de Negocios

Por Ing. Juan Manuel Salas

PROCESO GERENCIAL PARA LA

DIRECCIÓN DE EQUIPOS

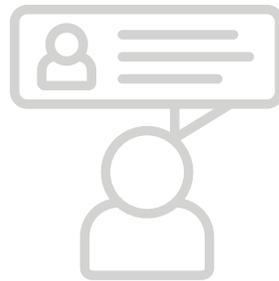
Ing. Juan Manuel Salas



CONTENIDO

01	INTRODUCCIÓN
02	DESARROLLO
03	MODELO DE DIRECCIÓN DE EQUIPOS
04	1. ESTABLECER OBJETIVOS CLAROS
06	2. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS Y HERRAMIENTAS
08	3. PERSONAL COMPETENTE
12	4. SISTEMA DE CONSECUENCIAS
17	5. CONGRUENCIA Y CONSISTENCIA
19	CONCLUSIONES
20	REFERENCIAS

INTRODUCCIÓN



Durante los últimos años las organizaciones han enfrentado enormes desafíos derivados de la transición generacional, la evolución de la fuerza de trabajo productiva ofrece a los gerentes de hoy en día una serie de retos que ponen a prueba todo el conjunto de habilidades gerenciales, pero sobre todo reta los conceptos tradicionales de administración y dirección. Influir positivamente en los demás para el logro de objetivos como definición de liderazgo toma hoy en día más relevancia y marca la pauta para ofrecer a los gerentes un proceso que les permita ofrecer a los colaboradores los elementos necesarios para un exitoso desempeño al interior de la empresa.

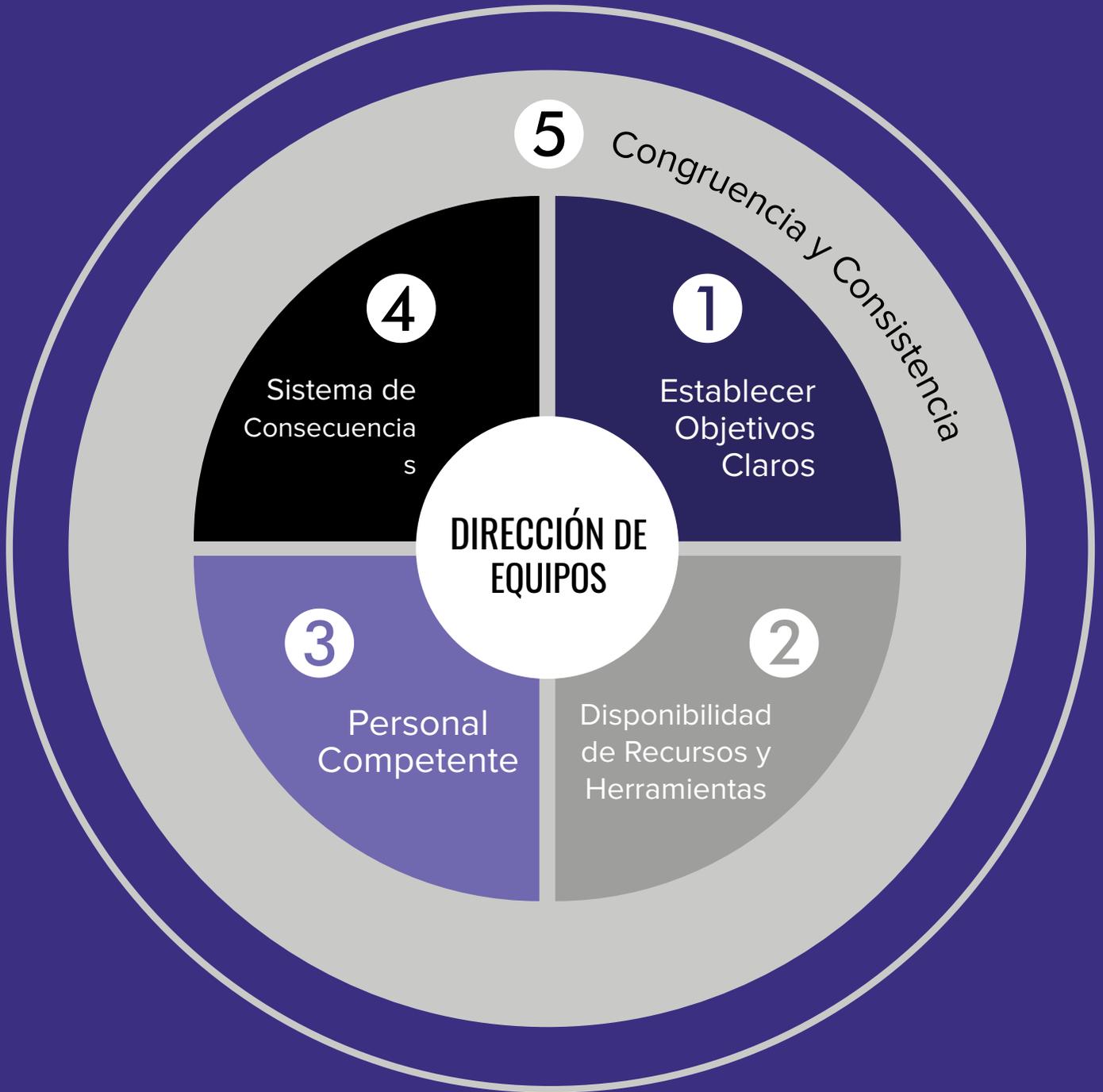


■ DESARROLLO



El siguiente conjunto de **5 pasos** representa las conclusiones de decenas de consultoría y capacitación para ejecutivos de México y América Latina en industrias tan diversas como la manufactura, los servicios y la comercialización, y pretender proporcionar una herramienta de gestión para los gerentes que tienen como responsabilidad dirigir un equipo sin importa la naturaleza de la organización.

MODELO DIRECCIÓN DE EQUIPOS





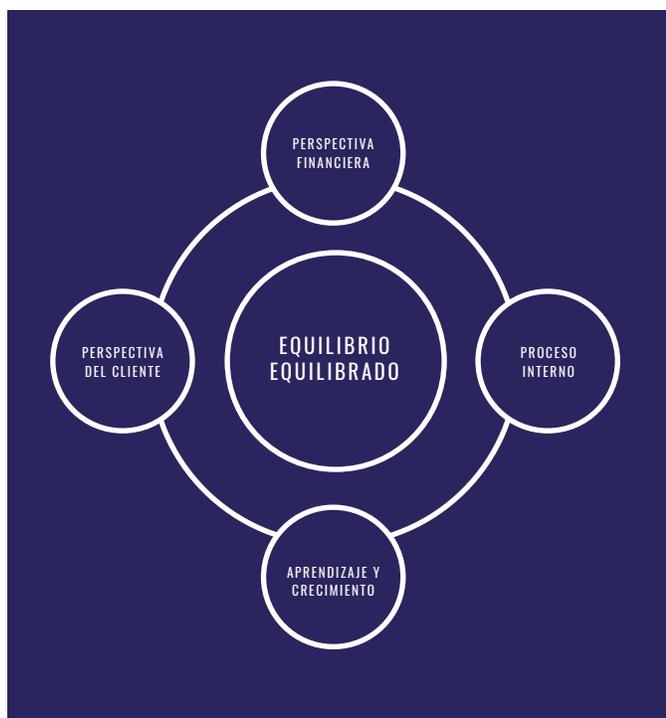
“No hay viento favorable para el barco que no sabe a donde va” Seneca

No es posible solicitar resultados a los miembros del equipo si las metas en cada nivel no se encuentran definidas de manera clara y concreta, este primer paso considera de manera explícita establecer el rumbo de las acciones de la empresa, los departamentos y las personas que la componen. Estos objetivos deben de cumplir con 3 criterios clave claramente definidos: Atender una necesidad: Si no es evidente la necesidad del objetivo el no aparece el sentido de Urgencia el cual es la materia prima básica del proceso (Kotter, 1996, p. 35) Que sean alcanzables: Aunque es importante establecer una visión ambiciosa, los objetivos deben cumplir con el criterio “REALISTA” establecido por Doran en el modelo SMART (Doran, 1981, p.35) Que tengan un impacto positivo en el cliente: Ya sea un cliente interno o externo, si lo consecución el resultado no es relevante para alguien mas dentro o fuera del equipo, lo más probable es que esa actividad no deba ejecutarse.

ESTABLECER OBJETIVOS CLAROS

1

Las herramientas para diseñar objetivos son diversas, y podemos considerar que en este sentido la ciencia administrativa nos ha legado algunas pautas comenzando sin lugar a dudas por los enunciados de Misión y Visión organizacional, los cuales permiten en su conjunto definir la perspectiva futura y plantear un marco de referencia para la toma de decisiones ejecutivas. Estos elementos salvaguardan el fin último del conjunto social llamado empresa: la generación de utilidades para los accionistas. Lograr este resultado es producto de un proceso de 4 etapas claramente definido por el modelo de Balanced Score Card, (Kaplan; Norton, 1996, p.41) en el cual los resultados financieros de la organización se logran a través de la satisfacción plena de las necesidades de los clientes, por medio de una serie de procesos muy bien definidos, ejecutados por personas competentes.



Es responsabilidad primordial de los gerentes en su calidad de líderes y expertos de cada una de sus áreas, traducir el mapa estratégico definido por la dirección en objetivos claros y concretos, con indicadores, plazos y responsables a través del proceso de la planeación, que es el mecanismo que permite el establecimiento de metas y la definición de objetivos tácticos y operativos para las personas en cada uno de los niveles del organigrama. Los objetivos operativos deberían de estar ligados al apartado de responsabilidades de cada descripción de puesto del organigrama, lo cual da claridad a cada colaborador desde que se incorpora a la empresa y ofrece un instrumento automático para la medición de su desempeño.





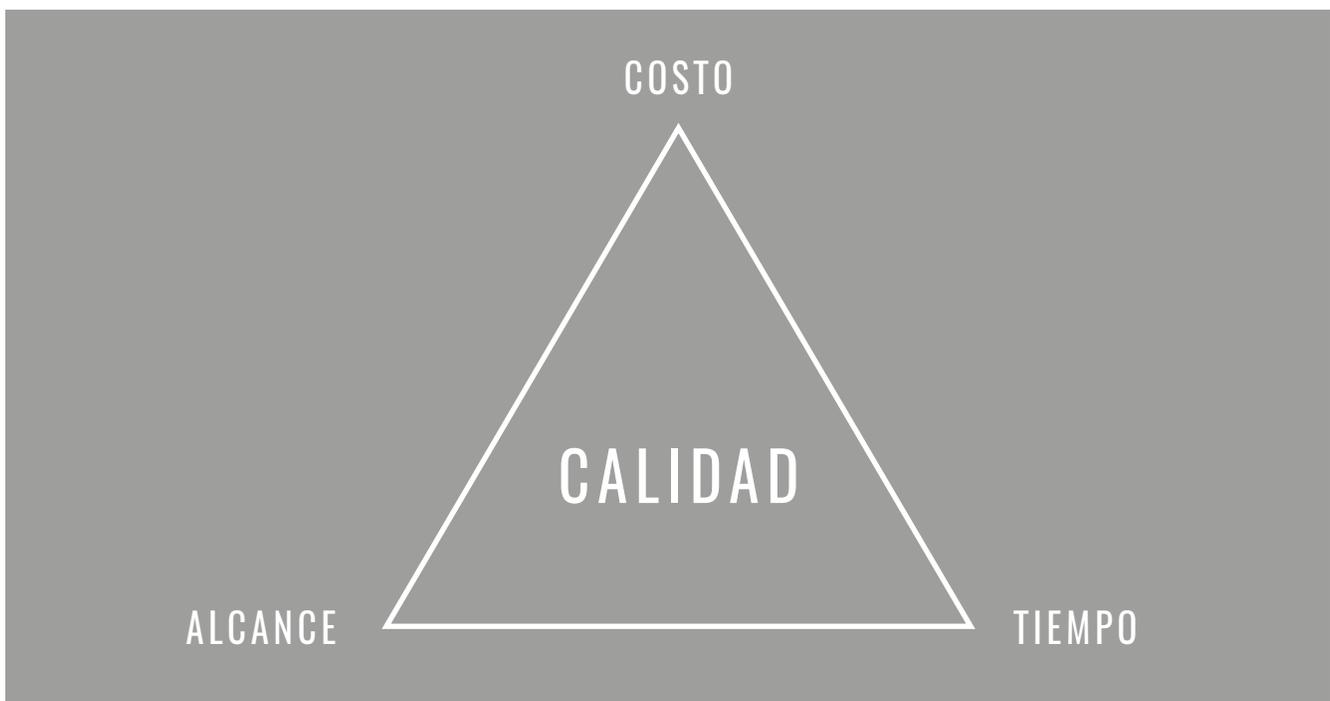
“Dame un punto de apoyo y moveré al mundo”

Arquímedes nos legó esta frase, es poco realista pretender que los colaboradores de un equipo puedan ofrecer grandes resultados sin contar con las herramientas necesarias. El alcance y la calidad de un proyecto está limitado por 2 grandes restricciones: El tiempo y el costo (Atkinson, 1999, p. 337) Las estrategias de reducción de costos tienen un impacto directo en el tiempo, y la reducción de plazos requerirá de un incremento de los costos, finalmente si existe una reducción de tiempo y costo al mismo tiempo entonces el elemento que recibirá el impacto de estas decisiones será la calidad.

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS Y HERRAMIENTAS

2

La previsión de recursos necesarios para el logro de los objetivos requiere de un proceso compartido entre el personal que ejecuta la función y el líder del equipo, en primera instancia el primero determina los requerimientos necesarios desde su perspectiva para alcanzar los objetivos planteados y el segundo facilita los recursos pertinentes para ello. Este ejercicio de análisis deberá ser sistemático en cada fase de establecimiento de metas, tanto en el caso de objetivos estratégicos, como en el de los operativos, determinar el presupuesto, el ROI o un análisis de factibilidad de proyecto es necesario como parte fundamental del proceso gerencial de provisión de recursos para la generación de resultados.





“La competencia es la capacidad de responder con éxito a las exigencias personales y sociales que nos plantea una actividad o una tarea cualquiera en el contexto del ejercicio profesional. Contempla dimensiones tanto de tipo cognitivo como no cognitivo. Una competencia es una especie de conocimiento complejo que siempre se ejerce en un contexto de una manera eficiente. Las tres grandes dimensiones que configuran una competencia cualquiera son: saber (conocimientos), saber hacer (habilidades) y ser (actitudes)”. (Rué, 2005).

PERSONAL COMPETENTE

3

Establecer que un colaborador es competente significa en consecuencia que cuenta con un conjunto de estos 3 elementos característicos: incorpora a la empresa y ofrece un instrumento automático para la medición de su desempeño.

- Los conocimientos necesarios para ejecutar una función determinada en la descripción de puesto
- Las habilidades o experiencia acumulada para ejecutar la función de acuerdo a un parámetro definido
- La motivación o las actitudes necesarias para ejecutar esa función de forma voluntaria y sin conflicto.



PERSONAL COMPETENTE

3

Garantizar que la organización cuenta con el personal competente para el logro de los objetivos de la organización es una responsabilidad fundamental de las áreas de Recursos Humanos y los gerentes en su conjunto que recae principalmente en 2 momentos del ciclo de vida del colaborador:.

A) RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



“

Si le pide a un pez trepar un árbol este siempre pensará que es un idiota, es mejor contratar a una ardilla”

El proceso de reclutamiento y selección representa la herramienta más barata y oportuna para garantizar la competencia del personal al interior de la empresa, es evidente que en la medida en la que el conjunto de Conocimientos, Habilidades, Experiencia y Actitudes del candidato cumplen con los requerimientos del perfil, la probabilidad de que éste cumpla con los objetivos es más alta, desafortunadamente en muchos casos el proceso de atracción de talento en las organizaciones se califica como una actividad transaccional y de bajo nivel, comparado con funciones más sofisticadas del que hacer de los recursos humanos como el Desarrollo Organizacional.

Tener una perspectiva limitada sobre la importancia de este proceso traerá como consecuencia el encarecimiento de los siguientes pasos del desarrollo del colaborador en la empresa como la capacitación o la desafortunada terminación de la relación de trabajo.

Por ellos es indispensable que el Gerente defina de manera adecuada el perfil requerido para realizar las funciones específicas de su área y participe de manera corresponsable en la selección del candidato adecuado para integrarse a su equipo. La experiencia y perspectiva que le da al puesto es un elemento invaluable que se suma a las capacidades de los reclutadores para mejorar la probabilidad de éxito.



PERSONAL COMPETENTE

3

B) CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

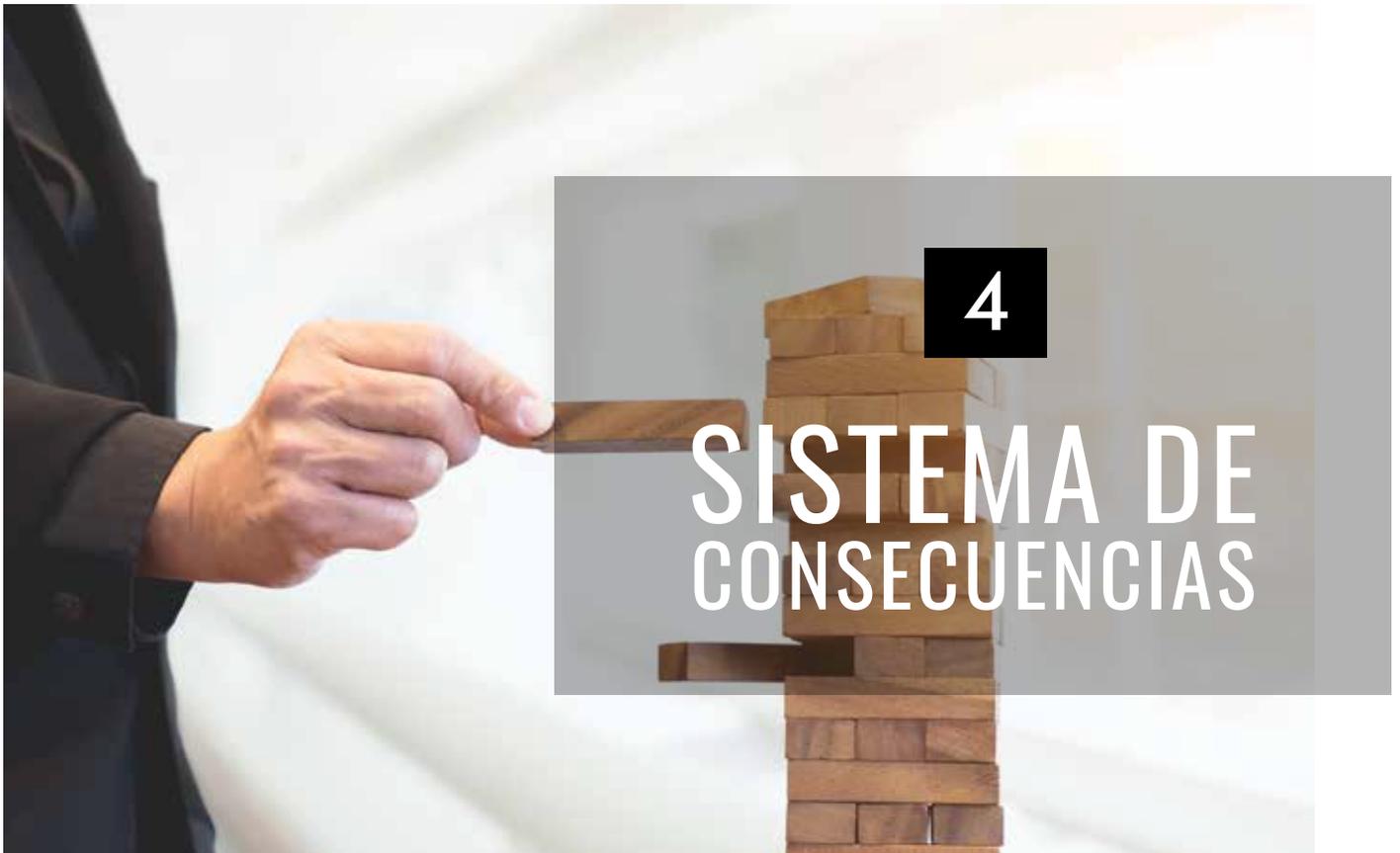


Es muy frecuente que las organizaciones centren su atención en los procesos formativos como la única herramienta para el desarrollo de las competencias del personal, en realidad en primera instancia esta función viene a remplazar las fallas u omisiones de los ciclos de reclutamiento y selección, ya que un colaborador mal seleccionado requerirá de mayores procesos formativos para lograr cumplir con el perfil de puesto definido.

El gerente es corresponsable de la formación de los miembros de su equipo de trabajo, debe participar de forma activa en el diseño modular y estructurado de los procesos de inducción al puesto y adiestramiento en el trabajo que faciliten vencer la curva de aprendizaje natural de cualquier persona cuando se enfrenta a un desafío nuevo.

Cualquier inversión de tiempo en este sentido rendirá frutos en el mediano plazo cuando los primeros aprendices dominen las funciones y estos colaboren en mejorar e impulsar el proceso formativo, que en estos momentos tendrá la enorme ventaja de ser estandarizado.





“No se puede mejorar lo que no se mide” Edward Deming

La evaluación de desempeño en sus variantes por objetivos y por competencias se constituye como una eficaz herramienta para determinar el nivel de dominio que una persona tiene sobre la función, el apartado de evaluación por competencias ofrece una perspectiva sobre las brechas existentes en el perfil de la persona, y el apartado de evaluación por objetivos nos permite conocer de manera específica, puntual y objetiva la productividad generada por los miembros del equipo en un periodo de tiempo determinado.

Una evaluación 180o o 360o , aportará datos relacionados con las soft skills, mientras que los exámenes y las observaciones planeadas de trabajo aportan información sobre las competencias técnicas.

SISTEMA DE CONSECUENCIAS

La medición del cumplimiento a los objetivos determinados para el puesto, es una valiosa fuente de información sobre el nivel de contribución individual a los objetivos organizacionales, y establece las bases para la retroalimentación constante de los miembros del equipo con su gerente.

La retroalimentación sobre el desempeño de los miembros del equipo en entrevistas 1 a 1 centrándose en los cambios necesarios para la mejora constituyen un valioso mecanismo de reflexión al interior de la empresa que facilita los procesos de mejora del personal, tanto en las habilidades de los gerentes para dirigir a su equipo, como en las habilidades del equipo para dar resultados.

Como en cualquier fenómeno estadístico, el desempeño de las personas se puede explicar haciendo uso de una campana de Gauss, en la cual claramente se podrán identificar 3 grupos de colaboradores.



- D**esempeño Sobresaliente o Top Talent: Es importante hacer notar que no necesariamente el top talent de la organización se encuentra en los niveles más altos del organigrama, se pueden encontrar elementos del equipo con resultados notables en funciones operativas, y es responsabilidad del gerente encontrar a estos colaboradores por medio de los instrumentos de evaluación para como primer objetivo retenerlos. La salida del top talent de la organización tiene un impacto directo en los resultados y la pérdida de algunos de estos elementos usualmente se llega a padecer por un periodo de tiempo prolongado.

SISTEMA DE CONSECUENCIAS

4

■ **Desempeño Promedio:** La función primordial de la gerencia con el grupo más grande de colaboradores es el desarrollo de los mismos, un incremento marginal en el desempeño de este grupo de personas tiene un gran impacto en los resultados de la organización, esto debido a la enorme contribución que tienen en su conjunto en el resultado final de la empresa.

■ **Desempeño Deficiente:** Sin lugar a dudas este grupo es materia de debate constante en los foros de Recursos Humanos y Habilidades Gerenciales en las universidades y congresos empresariales, las personas de la empresa que no logran alcanzar los resultados en diversos periodos de evaluación comprometen su permanencia al interior de la organización.

Establecer un sistema de consecuencias significa aportar claridad sobre lo que ocurre cuando un colaborador obtiene cualquiera de los 3 niveles de desempeño señalados con anterioridad, por lo que este sistema diseñado de manera despersonalizada ofrece el rumbo de acción para los gerentes y los colaboradores en cualquiera de los 3 resultados posibles de desempeño, el sistema de consecuencias debe ser mas justo que equitativo, ya que no pretende tratar a todos los miembros del equipo por igual, si no mas bien darle a cada quien lo que merece por su esfuerzo.

De lado de las consecuencias positivas, existe la necesidad o deseo de todas las personas de nuestra sociedad por sentir la estima de los demás (Maslow, 1943), el reconocimiento al desempeño sobresaliente es una tarea de altísima importancia para mantener óptimos niveles de motivación en el grupo de Top Talent, los procesos de retroalimentación en este sentido buscan hacer un énfasis en el trabajo bien hecho para fortalecer la aparición de comportamientos positivos deliberados por parte del equipo.

Los formatos de reconocimiento económico tiene la limitante de solo satisfacer los niveles básicos de la escala de necesidades de Maslow, mientras que los mecanismos de reconocimiento no económico como la oportunidad de crecimiento en el organigrama o los apoyos para obtener nuevos grados académicos suelen ser mas estimulantes ya que se dirigen a atender necesidades de más alto nivel como la estima, el estatus y realización que son componentes del llamado salario emocional (Grandey, 2000)

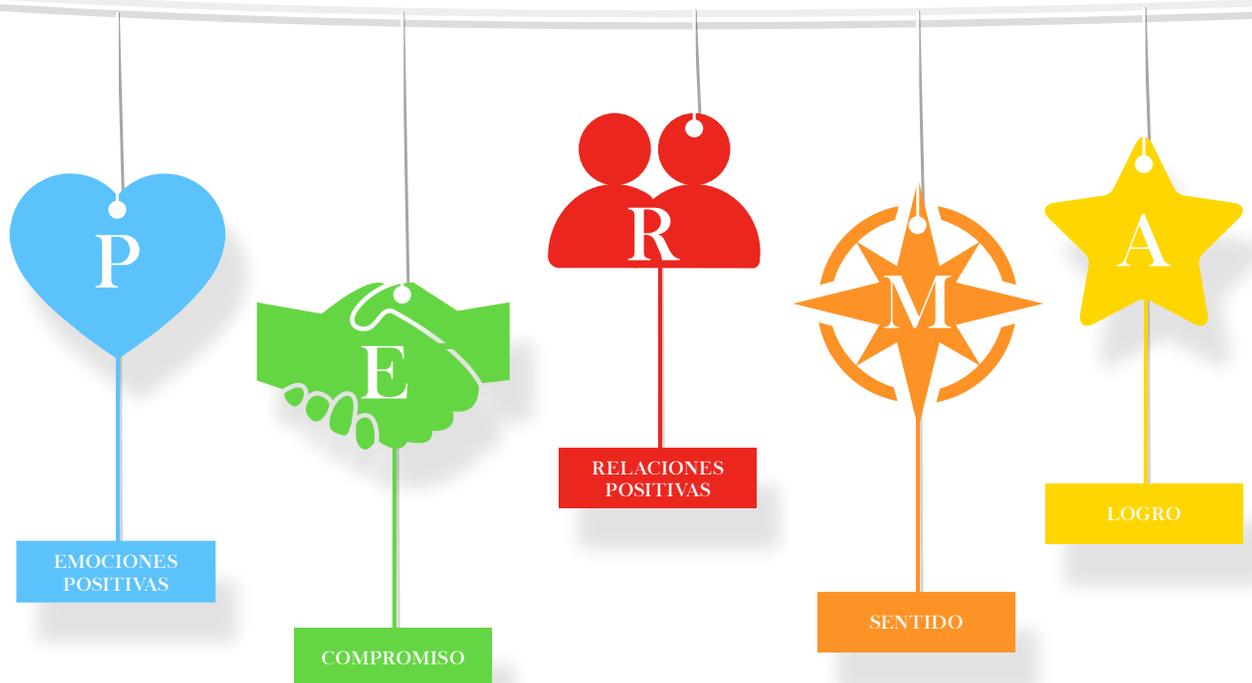
Las recompensas deben hacer una contribución contundente a la construcción del sentido de bienestar de cada uno de los colaboradores, este sentido de bienestar es diferente para cada uno, sin embargo se sabe que se compone por un impacto favorable en alguno de estos elementos (Seligman, 2012, p. 34):



SISTEMA DE CONSECUENCIAS

4

- **EMOCIONES POSITIVAS:** Aumentar las emociones positivas en el pasado, en el presente y en el futuro.
- **COMPROMISO:** se trata de la puesta en práctica de las fortalezas personales con el objetivo de desarrollar un mayor número de experiencias óptimas, de flujo de conciencia o Flow(CSIKSZENTMIHALYI, 1990)
- **RELACIONES POSITIVAS:** Fomenta la sensación de apoyo y compañía que influye directamente en la percepción de bienestar.
- **SENTIDO:** Incluiría el sentido de la vida y el desarrollo de objetivos que van más allá de uno mismo, se relaciona con objetivos que contribuyen a la función que ocupo en el mundo.
- **LOGRO:** Establecer metas que nos motive conseguir. En el caso de el personal que ofrece un nivel de desempeño promedio, los procesos de reconocimiento suelen ser más simples, generalmente se anclan a incrementos marginales de salario (1%-5%) y a oportunidades de desarrollo por medio de capacitación interna, buscando poder encontrar algún elemento top talent o evitar que las personas de desempeño promedio bajen su nivel de resultados.



SISTEMA DE CONSECUENCIAS

4



De lado de las consecuencias negativas, ninguna organización puede sostener una operación en la que sus colaboradores no alcancen los resultados de forma constante, si bien es cierto que debe existir un equilibrio entre el desarrollo de las personas y el desarrollo de la empresa, la compañía deberá contar con un mecanismo claro para las personas que no logran los resultados esperados por la organización, los cuales usualmente representan en el primer periodo de bajos resultados el establecimiento de un plan de acción acordado por el gerente y el subordinado para incentivar un cambio en la tendencia negativa o proceso de feed forward y en los periodos subsecuentes la muy probable salida de estas personas de la organización si los resultados no mejoran.

Es primordial que los gerentes de cualquier área tengan presente que el modelo de negocio de una empresa se basa en la generación de beneficios económicos, tolerar el mal desempeño tiene 2 grandes efectos negativos, el primero consiste en amenazar la permanencia de la empresa en el tiempo al atentar contra la viabilidad económica de la misma por el mal desempeño del equipo, el segundo es promover un mensaje de impunidad que atenta directamente contra el proceso de construcción de una cultura organizacional fuerte sostenido por Edgar Schein (Schein, 1988, p.7).





En definitiva, el paso más difícil en este proceso de generación de resultados es la consistencia, como cualquier iniciativa organizacional se sostiene por un entusiasmo inicial al interior de la empresa que irá en decremento al paso del tiempo, los gerentes de la mano de la dirección y el área de Recursos Humanos, deben aprovechar este impulso inicial para el diseño de procedimientos y políticas que se recomienda formalizar en el sistema de gestión de calidad, las auditorías internas y externas sumarán una presión constante para el mantenimiento de las iniciativas en un ciclo de mejora continua y tendrán un impacto positivo a lo largo de todo el ciclo de vida del colaborador al interior de la organización.

ING. JUAN MANUEL SALAS

El Ing. Juan Manuel Salas Guevara (jmsalas@blgroup.com.mx) es Director de Consultoría para BLGroup con sede en la Ciudad de México y Catedrático de Habilidades Gerenciales en la Escuela Bancaria y Comercial y el Tecnológico de Monterrey



CONCLUSIONES



El proceso gerencial para la dirección de equipos requiere de la corresponsabilidad de 3 entes muy bien definidos al interior de la empresa: el gerente, el equipo y el área de recursos humanos; la contribución de cada uno es esencial para la obtención de resultados positivos.

El proceso propuesto busca de un ciclo positivo de crecimiento que enfrentará múltiples desafíos, la resistencia al cambio, el ego personal de los colaboradores en cada nivel, la falta de experiencia en la implementación entre otros, a final de cuentas Nadie aprende a guiar el barco en un mar en calma.

Lograr tener un proceso gerencial estructurado requiere de tiempo, no es un resultado a corto plazo, mantener el equilibrio entre el crecimiento de la empresa y el desarrollo de la persona, en otras palabras un balance entre beneficios económicos y bienestar personal exige a los líderes dominar el hoy (la operación de la empresa) y tener maestría en el entendimiento del mañana (la estrategia de la empresa).

Crear las condiciones necesarias para ello aplicando este proceso gerencial para la dirección de equipos contribuye de forma valiosa a la construcción de equipos más fuertes, de roles de liderazgo más sólidos y organizaciones con una perspectiva de crecimiento futuro más certera.



REFERENCIAS



ATKINSON, Roger (1999). "Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept criteria". International Journal of Project Management. 17 (6): 337-342.

DORAN, G. T. (1981). "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives". Management Review 70 (11):35-36

GRANDEY , Alicia A., Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor, Journal of Occupational Health Psychology (2000), Vol.5, No. 1, p. 95-110 Pennsylvania State University

KAPLAN, Robert; NORTON, David; The Balanced Score Card, (1996), Harvard Business School Press p.41-68

KOTTER, John, Leading Change (1996), Harvard Business School Press

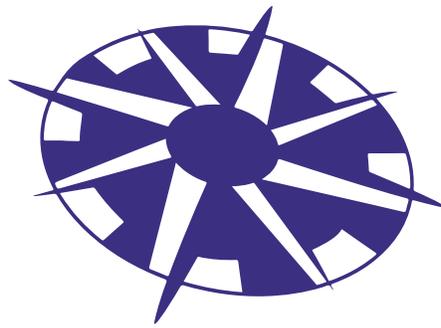
CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. FLOW (1990) Rider & Co.

RUÉ, J. y Martínez, M. Les titulacions UAB en l'Espai Europeu d'Educació Superior, IDES-UAB, Cerdanyola del Vallès, 2005.

SELIGMAN, M. E. P. (2013). Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being. Atria Books

SCHEIN, Edgar, (1988), Organizational Culture and Leadership. Jossey Bass





BLGroup

¡APORTA VALOR AL TALENTO DE TU ORGANIZACIÓN!



(55) 65 83 55 94



@BLGroupMex



www.blgroup.com.mx



BLGroup / @BLGCapacitacion



info@blgroup.com.mx



BLGroup - Capacitación y Consultoría Empresarial