El equipo profesional

Número 9
Abril 2014

Boletín Digital de la División Territorial

AEDIPE Aragón – La Rioja

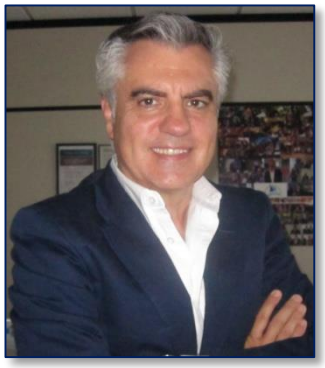
PRESENTACION

Sumario

Presentación 2
Noticias breves 3
Análisis 4
Entrevista 8
Estrategia 11
Quién es quién 14
Reflexiones 15

"Afirmar que mi destino no está ligado al tuyo es como decir: 'Tu lado del bote se está hundiendo'..."
Hugh Downs, conductor de medios estadounidense.

Saludo del Presidente



Pascual Bernad, *Presidente de AEDIPE Aragón – La Rioja.*

Estimados amigos,

Cumplimos el primer trimestre de 2014 y emprendemos, casi sin darnos cuenta, la marcha hacia la mitad del año.

El tiempo pasa rápido, y los retos se suceden de forma continua, poniendo a prueba nuestra capacidad de adaptación, flexibilidad y rapidez.

Acudimos puntuales a nuestra cita con el Boletín Digital de nuestra división territorial.

En este número, ponemos el foco sobre un aspecto clave del éxito profesional, en especial dentro de la Función de Recursos Humanos: el equipo. Si las personas son un factor crítico para llevar a buen término cualquier empresa en la que nos embarcamos, sin duda es fundamental el funcionamiento de las relaciones entre ellas.

Saber coordinar, gestionar y optimizar equipos profesionales nos conducirá al logro. Para conseguirlo, como siempre, debemos escuchar a quienes saben de esto, escucharnos a nosotros mismos y escuchar al propio equipo. De nuevo la escucha se convierte en la llave para una buena toma de decisiones.

En estas páginas encontraréis algunos consejos y opiniones que espero que os resulten interesantes, os ofrezcan puntos para vuestra propia reflexión y permitan la contemplación del trabajo y las personas con quienes lo compartís desde diferentes puntos de vista.

Desde aquí mi ánimo para todos y el reconocimiento a los directivos que crean valor y a los equipos profesionales que contribuyen a hacerlo posible.

Recibid un cordial y afectuoso saludo.

NOTICIAS BREVES

Mercado laboral

El **70,6%** de los ejecutivos españoles estarían dispuestos a **trasladar su residencia a otro país** para conseguir una buena posición directiva, según el estudio del grupo Reimatel, especializado en la búsqueda de directivos en las nuevas modalidades headhunting 2.0 y head-renting.
El estudio ha sido titulado "¿Qué buscan los directivos españoles? Expectativas actuales de los ejecutivos españoles en búsqueda activa de una posición directiva", y persigue las claves para comprender las motivaciones y factores de impulso en el segmento de los mandos intermedios y altos mandos españoles.

Ayanet y AEDIPE colaboran en el ABF

Ayanet y **AEDIPE** colaboraron el pasado 11 de Marzo en el **ABF**. En la cita de este año, el evento contó con la ponencia de **Daniel Vecino**, titulada "**Experto internacional en estrategia ágil, modelos de negocio, innovación y neuromarketing**".

Contratación positiva

Los contratos a **mujeres víctimas de violencia de género** se han multiplicado por siete durante los dos últimos años, pasando de los 138 con los que se cerró el ejercicio 2011 a los 963 con los que finalizó el año 2013..

Nuevas tecnologías para RRHH

IBM anuncia el lanzamiento de su nueva suite **Kenexa Talent**, una solución que, en modalidad SaaS (software-as-service), permite a los directores de Recursos Humanos y demás directivos gestionar el talento de una forma integrada en una plataforma de gestión global.

Humor

ANALISIS

Látigo o cultura: el arte de motivar a un equipo

Juan Luis Polo *es Socio fundador de* ***Territorio Creativo*** *y Director General Corporativo. Presidente de* ***Agencias Digitales*** *(AD).*

"Juan Luis, una nómina paga un 70% de lo que sabes hacer y un 30% del cabreo que te produce ir a trabajar. Vas mal cuando paga un 70% de cabreo y sólo un 30% de tu conocimiento. Ya no hay nómina que te deje contento".
J. M. C.

Colaboré con José María durante un año, previo a mi decisión de crear Territorio creativo. Me llamó siempre la atención su visión de qué compone una nómina, al admitir que una parte importante de la ecuación es el "mal rollo" que produce trabajar. Mucho me temo que con la situación que estamos viviendo, la mayor parte de nóminas no son capaces de pagar la situación de angustia y malestar que muchas personas están viviendo – cuando además muchas de esas nóminas se han reducido.

Abordar una situación así, donde además la estrategia que una empresa puede tener se cambia sobre la marcha o, lo que es peor, se sustituye por la acción pura y dura, se complica si el equipo gestor viene de la escuela del "látigo" antes que de la de la cultura. Lo curioso es que estoy convencido de que si le preguntamos a cualquier directivo cuál sería la elección a la hora de gestionar equipos pronunciaría la palabra "cultura" sin pestañear. Pero también estoy convencido de que si, a continuación, preguntamos a un empleado cuál es el método por el que se gestiona su empresa tendremos altas probabilidades de que la palabra "látigo" o cualquier sinónimo sea el término pronunciado.

"…la mayor parte de nóminas no son capaces de pagar la situación de angustia y malestar que muchas personas están viviendo".

En tu empresa ¿cuál se aplica?
Hablar de látigo o cultura es reducir a dos extremos las múltiples variantes que podemos encontrar a la hora de dibujar la manera de gestionar personas. Y como todo reduccionismo, es injusto. Pero ilustra de manera concreta el momento que vivimos en el cual las empresas, sobre todo las más pequeñas, corremos el riesgo real de no apoyarnos en nuestros equipos para que sean la roca sobre la que construir el túnel de salida a la situación económica que estamos padeciendo – o no haberlo hecho antes y ahora estar pagando las consecuencias -.

ANALISIS

Látigo o cultura: el arte de motivar a un equipo

He tenido recientemente la oportunidad de participar en dos foros sobre temas que tenían que ver con la gestión de personas en el momento que vivimos. "Oportunidades laborales en la nueva economía", "cómo deben enfrentarse las empresas a la gestión e equipos" o "cómo fidelizar a nuestros propios empleados" eran parte de los temas que se trataban. Y siempre termino con el mismo convencimiento: las organizaciones que han apostado por crear una cultura que haga de las personas su razón de ser, por hacer de su equipo una comunidad comprometida y vinculada, tienen muchas más posibilidades de salir victoriosos.

Pero el punto de partida para construir ese modelo nos obliga a considerar aspectos que definen las mejores prácticas:

* Construir y mantener relaciones sociales duraderas entre los miembros del equipo. La palabra "social" no es patrimonio de Facebook, por si había alguna duda. De hecho, "social" debería ser el denominador común de cualquier conjunto de personas, máxime si deben trabajar juntos. Para mucha gente construir vinculación entre los equipos está ligado al concepto anglosajón "team building", que ha sido ridiculizado hasta la saciedad por lo chocante de muchos de sus métodos y puestas en escena. Pero deberíamos ser conscientes de que los latinos partimos con ventaja: somos los más sociales entre los sociales. Así que construir relaciones y avanzar sobre ellas, resultaría mucho más natural para nosotros de lo que resulta para los anglosajones. Pero no es óbice para que debamos aplicar método y sobre todo constancia para lograrlo.

"…'social' debería ser el denominador común de cualquier conjunto de personas, máxime si deben trabajar juntos".

* Predicar con el ejemplo. En las compañías donde los ejecutivos y gestores más seniors muestran una buena colaboración entre ellos, los equipos colaboran mejor. ¿Casualidad? Aquello de "haz lo que digo y no lo que hago" es la manera adecuada para perder toda la credibilidad ante los equipos.

ANALISIS

Látigo o cultura: el arte de motivar a un equipo

* El “mentoring” y el “coaching” para ser más eficaces. Hay mucha gente dispuesta a ayudar en nuestras organizaciones, pero hace falta definir una forma para hacerlo. Está en manos de los responsables de la gestión el hacerlo posible. El beneficio es hacer más fácil la integración de las personas recién llegadas, reduciendo el nivel de desconcierto típico que se produce en los primeros días para esa persona. Y para que el círculo de la motivación se complete debemos otorgar recompensas a los que se esfuerzan en ser guía para sus compañero recién llegado.

* Formar a las personas en las habilidades sociales imprescincidibles. Nacemos “tamquam tabula rasa” así que debemos formarnos para alcanzar nuestras mejores metas. Y las habilidades sociales no son una excepción. En un mundo en el que cada vez es más fácil conectar con otras personas y hacerlo es reconocido por todos como una buena fuente de oportunidades personales y profesionales, trabajar para mejorar nuestras habilidades de relación social (comunicar mejor, aprender a solucionar conflictos, etc.) es definitivamente una buena inversión. Y en este punto, todos tenemos grandes oportunidades de mejora, independientemente de nuestro punto de partida.

* La constancia marca la diferencia. Tan dados como somos los humanos a anunciar a bombo y platillo que hemos puesto en marcha ésta o aquella iniciativa, debemos ser conscientes de que el tesón y la constancia están detrás de los que ganan. La bonita campaña de marketing o la elaborada nota de prensa son buenos aliados, pero el desempeño diario marca la victoria o el fracaso en el largo plazo.

* La impagable confianza. El tiempo para construir una cultura de confianza con nuestro equipo es cuando las cosas marchan bien (precisamente para que se convierta en la mejor palanca frente a los momentos difíciles que inevitablemente siempre llegan).

“La bonita campaña de marketing o la elaborada nota de prensa son buenos aliados, pero el desempeño diario marca la victoria o el fracaso en el largo plazo”.

ANALISIS

Látigo o cultura: el arte de motivar a un equipo

Mantener la calma, aprender, adaptarse y seguir avanzando, se aprende en tiempos de bonanza y el momento de aplicarlo es precisamente cuando las cosas se ponen duras.
Lo que a ninguno se nos escapa de las personas que tenemos responsabilidades en liderar equipos es que es más fácil y cómodo dejar que todo siga como estaba, antes que destapar la caja de los truenos e intentar crear un sistema de gestión donde la opinión de los que colaboran con nosotros, no sólo importa, sino que es tenida en cuenta. Con el añadido de que las empresas donde los equipos no cuentan, difícilmente tendrán en cuenta al cliente.

Pero el tiempo apremia, las nubes no se levantan y los modelos de gestión decimonónicos en los que nuestra sociedad confía para salir adelante están lejos de ser más que un paño de lágrimas que no nos consuela. Cuanto más difícil es la situación de la compañía, más necesaria es una estrategia de gestión de personas cuyo objetivo principal sea involucrarlas y les haga sentirse partícipes.

En la historia de Territorio creativo hemos tenido momentos en que el equipo no estaba motivado. Y me costó entender cuál era la causa. Pero una vez identificada, la he resumido en una frase que me acompaña como mi mantra personal:

"Si quieres un equipo motivado, empieza por darles motivos…"

De sentido común…

"…es que es más fácil y cómodo dejar que todo siga como estaba, antes que destapar la caja de los truenos e intentar crear un sistema de gestión donde la opinión de los que colaboran con nosotros, no sólo importa, sino que es tenida en cuenta".

ENTREVISTA

El directivo y el trabajo en equipo

Fernando Vázquez-Dodero *es Director de Programas de Perfeccionamiento de Directivos en* ***IESE Business School***

Fernando, nos interesa el trabajo en equipo, ¿qué importancia tiene dentro de una Formación de Ejecutivos como la de IESE?
En el IESE creemos que el trabajo en equipo es una parte importante en el día a día del directivo. En todos los programas que imparte el IESE, como el PDD que se realizará en Zaragoza desde el próximo 28 de abril, tiene una importancia primordial el trabajo en equipo. En los programas del IESE se dedica un tercio del tiempo que el participante está en nuestras instalaciones (no incluyo el tiempo que se dedica al estudio particular) a trabajar en equipo. Los casos se discuten, en primera instancia, en equipo, simulando un Comité de Dirección, y después se discuten con todo el grupo.

¿Crees que se puede hoy ser un buen profesional sin saber trabajar bien en equipo? Hay quienes parecen hacerlo…
Directivos y empresarios tienen que tomar decisiones a diario. Estas decisiones muy a menudo son colegiadas (Consejo de Administración, Comité de Dirección, diferentes comités…) y es por eso por lo que es muy importante saber trabajar en equipo. Efectivamente, hay quien trabaja de forma individual, sin apoyarse en un equipo o valiéndose de él como un mero órgano consultivo. Cada vez es menor el número de profesionales que trabajan así. Si nos fijamos en empresarios de reconocido éxito profesional como Amancio Ortega, Emilio Botín, Bill Gates, Steve Jobs… vemos en los buenos profesionales que han formado su equipo uno de los hechos que definen su éxito.

"Si nos fijamos en empresarios de reconocido éxito profesional […], vemos en los buenos profesionales que han formado su equipo uno de los hechos que definen su éxito".

Hablemos ahora del gestor de equipos, ¿cuáles son los principales retos a los que se enfrenta?, ¿cómo enseñáis a abordarlos en IESE?
Como he comentado anteriormente, en el IESE se fomenta el trabajo en equipo en todos los programas. En las primeras sesiones en equipo se incorpora un monitor que es un antiguo alumno que ya ha pasado por el programa. Este monitor les ayuda a definir los roles que sirvan para que el trabajo sea efectivo. Con el paso de las sesiones cada equipo elige a su jefe,

ENTREVISTA

El directivo y el trabajo en equipo

el gestor. El jefe de equipo es quien pone orden, facilita que ese grupo avance y se siga el programa predefinido.

Con la experiencia y conocimiento que acumulas, ¿cuál es para ti la clave de un equipo de éxito?
Para el éxito de un equipo son necesarias dos cosas: que sea multidisciplinar y que tenga alguien que lo gobierne para que se trabaje de forma productiva. El trabajo en equipo requiere de un Orden del Día y un Memorando con gestiones a realizar y responsables de las mismas de forma que se pueda hacer un seguimiento.

"Para el éxito de un equipo son necesarias dos cosas: que sea multidisciplinar y que tenga alguien que lo gobierne para que se trabaje de forma productiva".

¿Cómo definirías el estilo de liderazgo ideal para lograr el mejor equipo posible?
A mi parecer, debería ser una persona que permita la discusión pero que la ordene cuando, irremediablemente, se salga de cauce o se encalle. También es quien debe dar por acabada la discusión de un tema y dar paso al siguiente.

Precisamente ahora estáis desarrollando el Programa de Desarrollo Directivo en Zaragoza para 2014. Hace muy poco celebrasteis el Open Day, ¿qué valoración tienes?, ¿hay interés entre los profesionales por este tipo de desarrollo profesional?
Vamos realizando diferentes Open Days a lo largo del año para explicar cómo es el modelo educativo del IESE (Método del Caso). Los Open Days tienen muy buena acogida entre los directivos de Aragón. Con respecto al PDD que empezará el próximo 28 de abril, para el que esperamos contar con unos 40 participantes, comentarte que viene realizándose desde el año 75, es decir, hace 39 años. Ya son más de 900 antiguos alumnos en la Agrupación de Antiguos Alumnos de Aragón y la prescripción que ellos hacen de la formación que recibieron es nuestra mejor herramienta comercial. Y la excelente prescripción

ENTREVISTA

El directivo y el trabajo en equipo

que ellos hacen de la formación recibida en IESE se explica por el interés que siempre hay por parte de cualquier directivo y empresario en mejorar tanto la toma de decisiones como la visión integral de la empresa. Estos son los objetivos fundamentales de nuestros Programas. Y, el trabajo en equipo, una potentísima herramienta que ayuda, cuando se enseña bien, a que se consigan."

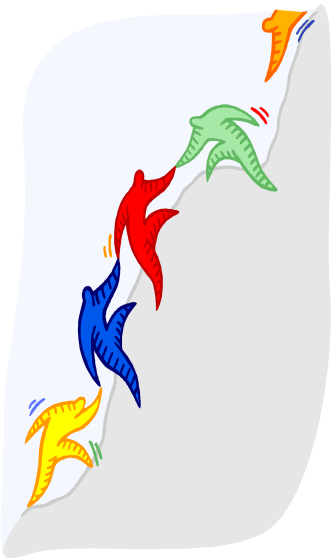
¿Y qué enfoque le das al equipo dentro de una formación como ésta? Sé que la pregunta puede parecer dependiente de la cultura y organización de cada entidad, pero cuando piensas en el directivo de manera genérica, tiene para ti más peso su figura como gestor o como parte de un equipo, inmerso en su dinámica de base?

Para el IESE, es muy importante el aprendizaje y práctica del trabajo en equipo. En los programas del IESE conviven participantes con diferentes perfiles funcionales y de muy diferentes sectores. La experiencia que todos ellos aportan ayuda a que el grupo abra su mente a otros modos de pensar y afrontar los problemas y eso les ayuda a que puedan ponerse de un modo más fácil "en los zapatos" del de enfrente. Una vez que acaban el programa, los participantes, se sienten mucho más confortados a la hora de afrontar su colaboración en los diferentes comités a que pertenecen fruto de esa apertura a otras experiencias que he comentado. Creo que no es incompatible ser gestor y formar parte de un equipo. Un gestor debe de saber delegar en los miembros del Comité permitiendo que cada uno, dentro de su especialidad, pueda aportar al grupo la resolución de las acciones que se le hayan encomendado.

"El desarrollo personal y profesional de las personas es una tarea vital que todos los directivos y empresarios deberíamos tener muy clara".

Para concluir, ¿cuál sería tu mensaje para los profesionales de Recursos Humanos que nos leen?

Animarles a que tomen muy en serio la formación de las personas de su empresa para que aporten esa complementariedad necesaria para el desarrollo de un trabajo en equipo bien productivo. El desarrollo personal y profesional de las personas es una tarea vital que todos los directivos y empresarios deberíamos tener muy clara.



ESTRATEGIA

¿Cómo puedo motivar a mi equipo?

Juan Grovas *es cofundador de* ***Gestionando Personas***

Con carácter introductorio es necesario hacer alusión a las que considero notas esenciales de la motivación. Éstas son la subjetividad, la individualidad y su gran capacidad de transmisión. Ésta última se encuentra estrechamente relacionada con el alto grado de estimulación que dicha conducta genera en otras personas.

Cada persona se mueve por razones diferentes ya que, tanto su mecanismo de implicación como de productividad, son accionados de forma distinta. Por ejemplo, ese alto grado de implicación en José no tiene por qué verse motivado por las mismas circunstancias que motivaron Alberto. Con esto quiero que se entienda que, a pesar de ese matiz subjetivo, la motivación genera un alto grado de implicación en aquellos que actuaban al margen de esa conducta inicial motivadora. Así, a nivel grupal podríamos decir que esa conducta estimulante, iniciada por un miembro del equipo acaba contagiándose al resto del equipo, lo que, en consecuencia supondrá una serie de mejoras que serán constatables. En resumen, la fuerza y energía con la que las personas realmente motivadas viven su día a día, consiguen arrastrar e implicar a aquellas que no se encuentran en ese mismo nivel de motivación.

"…la fuerza y energía con la que las personas realmente motivadas viven su día a día, consiguen arrastrar e implicar a aquellas que no se encuentran en ese mismo nivel de motivación".

Pero, ¿Cómo puedo motivar a mi equipo?

Hay 9 puntos que considero claves, y que creo firmemente que deben formar parte de la gestión diaria:

ESCUCHA ACTIVA.- Implica escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista de la persona que habla. Se trata no sólo de escuchar lo que la persona nos transmite de forma directa, sino de advertir los sentimientos, ideas, reflexiones, que pretende transmitirnos. En otras palabras, saber empatizar, de forma que seas capaz de ponerte en el lugar de esa persona que te está hablando. Resumir o parafrasear lo dicho por el interlocutor, son algunas de las formas más comunes para reforzar la escucha activa. En tus manos está la función de averiguar que es importante para cada colaborador y de demostrar interés, escuchando y participando en la conversación.

ESTRATEGIA

¿Cómo puedo motivar a mi equipo?

SENTIRSE PARTÍCIPES.- ¿Cómo? Pues muy sencillo, ya que ello implica desde la escucha de las propuestas de tu equipo, hasta la realización de brainstorming, donde cada uno de los participantes da su opinión; así, podrás sacar partido de las ideas aportadas por tus compañeros, y, al mismo tiempo podrás someter las tuyas a debate. "Si quieres contratar a gente maravillosa que quiera trabajar contigo, tienes que dejarlos que tomen muchas decisiones y tienes que equivocarte con tus ideas. Las mejores ideas deben prevalecer, de otro modo los mejores no querrán quedarse." - Steve Jobs.

CONFIANZA.- "Confiamos en las capacidades e intenciones de los demás, de los propósitos, valores y principios de P&B"… Confíe en los demás una y otra vez. Cuando el grado de confianza alcanza un nivel suficiente, las personas transcienden sus límites aparentes y descubren capacidades nuevas y asombrosas que no era capaces de poseer", David Armistead. "Solo aquél que está dispuesto a confiar en el otro es capaz de ganarse la confianza de los demás", Gustav Heinemann. La confianza en nuestro equipo y en su trabajo debe convertirse en uno de los pilares básicos de la gestión de personas.

"La confianza en nuestro equipo y en su trabajo debe convertirse en uno de los pilares básicos de la gestión de personas".

TRANSPARENCIA.- Transmitir al equipo la información que poseemos genera confianza e implicación en el proyecto. La desinformación, los rumores, etcétera, generan un clima de desasosiego entre nuestros colaboradores.

ESTRATEGIA

¿Cómo puedo motivar a mi equipo?

FEEDBACK.- El feedback, dependiendo de su uso, puede convertirse en un importante elemento motivador. Señalar aquellos aspectos positivos, reforzar actitudes que contribuyen a los objetivos fijados, son funciones clave para incrementar la motivación de nuestro equipo. Asimismo, y sin ser óbice, es muy importante dar feedback negativo, ayudando a nuestro equipo a buscar las soluciones para reorientar aquellas acciones que no permiten cumplir los objetivos.

SENTIMIENTO DE PERTENENCIA.- Lograr que todos compartan el mismo objetivo dentro de las motivaciones de cada uno, que todos orienten y aúnen sus esfuerzos y talentos en beneficio del objetivo común, logrando que éste se convierte en propio.

OBJETIVOS COMUNES.- Cuando fijas unos objetivos exigentes y alcanzables de forma conjunta, consigues generar un elevado nivel de compromiso, ya que los objetivos han sido marcados también por las personas que los deben alcanzar, depositando en ellos sus expectativas y su respectivo esfuerzo.

BUEN AMBIENTE.- Las personas trabajan mejor en ambientes propicios para ello. La participación, el respeto, la comunicación, los objetivos comunes, la cooperación, la responsabilidad son algunos de los factores que generan el ambiente propicio y óptimo para trabajar.

RECONOCIMIENTO.- A través de un reconocimiento justo, se reconocen y refuerzan las actitudes positivas. Crear un sistema de recompensas justo y transparente genera climas de esfuerzo y confianza.

La clave es dar cabida y aunar todas las motivaciones personales en las motivaciones de nuestro equipo, generando valor para las personas y para la organización.

"La clave es dar cabida y aunar todas las motivaciones personales en las motivaciones de nuestro equipo, generando valor para las personas y para la organización".

QUIEN ES QUIEN

Nos acercamos a nuestros Asociados

***Miriam** es Coach y Facilitadora independiente.*

Conocemos a… Miriam Moreno	
Áreas de interés laboral	Coaching y facilitación del cambio organizacional.
Aficiones para el tiempo libre	Conciertos, lectura, cine y percusión en un grupo de samba.
Lo mejor y lo peor del día a día en RRHH	Lo mejor: tomar conciencia de que uno está al servicio de los propios RRHH (hacia arriba, hacia abajo, en vertical y en horizontal), para atender sus necesidades y reducir su ansiedad; y entonces, ponerse a trabajar con este pensamiento bien presente. Lo peor: lo que tardan en detectarse conflictos cuando se han originado por un problema de comunicación.
Un libro	¿Sólo uno? “1984” de George Orwell. “La insoportable levedad del ser” de Milan Kundera.
Una película	De nuevo, ¿sólo una? Soy más de directores: Jim Jarmush, Julio Médem, Woody Allen, Icíar Bollaín, Alex de la Iglesia, Quentin Tarantino, Kim Ki-duk, Gus Van Sant, Ernst Lubitsch, Pedro Almodóvar, Michel Gondry, Jean-Pièrre Jeunet... ….y de actores… pero mejor paro aquí.
Un viaje	Gambia, Perú , Moscú, Nueva York…
Un consejo vital	No utilizar consejos ajenos por encima de la propia intuición

REFLEXIONES

La imposibilidad de adivinar el pensamiento

Cuando hablamos de gestionar personas y de dirigir equipos de trabajo, surgen infinidad de conceptos para sugerir la mejor forma de llevar a cabo tal empresa con éxito.

***Miguel Egido** es miembro del Consejo Editorial Nacional de AEDIPE y de la Junta Territorial de Aragón y La Rioja.*

De entre todos los conceptos que se aportan al debate, quiero detenerme en uno en concreto, no siempre recordado y que, a mi juicio, aúna simplicidad y eficacia.

"…es muy fácil caer en la tentación de dar por hecho que el otro sabe lo que nosotros vemos tan claro".

Me refiero a la comunicación con el equipo. Una comunicación fluida, directa y transparente. Es un concepto a la par sencillo (está al alcance de cualquiera y no requiere una formación especial, tan sólo un poco de empatía y sensibilidad), y crítico en cuanto a su impacto sobre la coordinación y resultados del equipo. En realidad, una buena comunicación (en ambos sentidos, ascendente y descendente) es vital en cualquier relación con un subordinado, pero más aún si éste es un equipo de varias personas, pues en este caso todo es más complejo.

La persona cuyo trabajo organizamos necesita saber exactamente y en todo momento lo que se espera de ella, cuáles son sus responsabilidades y cuál es su ámbito de autonomía, es decir, hasta dónde puede (y debe) llegar y hasta dónde no. Muchos gestores de personas prestan una gran atención a otros elementos de la relación y olvidan éste: es muy fácil caer en la tentación de dar por hecho que el otro sabe lo que nosotros vemos tan claro. Las habilidades interpersonales dependen, entre otras cosas, de ser conscientes de la imposibilidad de que los otros adivinen nuestro pensamiento: no están dentro de nuestra cabeza.

"Las habilidades interpersonales dependen, entre otras cosas, de ser conscientes de la imposibilidad de que los otros adivinen nuestro pensamiento".

Si no podemos dar instrucciones asiduamente, marquemos unas reglas claras de interpretación de las situaciones que permitan la certidumbre acerca del plan a seguir.

Una buena comunicación redundará en beneficio de ambas partes: el subordinado evitará la ansiedad y la frustración, y el gestor de personas obtendrá los resultados que espera.

AEDIPE Aragón – La Rioja

Puede remitir sus preguntas, comentarios o sugerencias sobre el boletín digital a esta dirección de correo electrónico:

comunicaciones_aragon_larioja@aedipe.es

www.aedipe.es