

## EMPLEO Y FORMACIÓN

# TRABAJO EN EQUIPO, UNA ASIGNATURA PENDIENTE

Una investigación sobre el «Líder extraordinario», basada en un estudio de directivos españoles realizado entre 2008 y 2011, concluye que la competencia peor valorada en los líderes en nuestro país es el «trabajo en equipo».

Coral González • MADRID

**J**ohn Zenger, autor de «Líder extraordinario», basado en una investigación realizada sobre 200.000 evaluaciones de 360 grados, que describían a 20.000 líderes, realiza un estudio de directivos españoles entre 2008 y 2011, y concluye que la competencia peor valorada en los líderes medios y extraordinarios en España es el «trabajo en equipo». Durante los años que duró el estudio prácticamente no se observó una evolución en los perfiles.

Comparativamente con otros países, nuestro modelo de liderazgo tiene un bajo nivel de cooperación y trabajo en equipo. Si el comportamiento escasea en los niveles más altos de las organizaciones, difícilmente se desarrollará. Se ha demostrado que el ejemplo del comportamiento de los líderes de las organizaciones es clave para fortalecer una determinada cultura. Sin embargo, algo está cambiando. El entorno actual, la profunda transformación que la tecnología está provocando en los modelos de negocio, junto con la velocidad de cambio, lleva a muchos líderes a concluir que para dar respuesta a los retos de negocio se necesita la aportación de distintas visiones; no se pueda abordar desde una única perspectiva.

Buscar permanentemente nuevas formas de generación de valor, es decir, innovar, requiere colaborar. Una muestra de que se le está otorgando mayor importancia al trabajo en equipo es que se explicita como valor, de una u otra forma, en gran parte de organizaciones. Hoy, el trabajo en equipo y la colaboración han pasado a ser una necesidad, más que un «nice to have».

### RACIONAL Y EMOCIONAL

Para que el trabajo en equipo sea una realidad es necesario creer que nos reportará más beneficios que trabajando individual o departamentalmente, sin considerar otras visiones o puntos de vista. Y parece claro que el contexto actual que nos empuja en esa línea.

Ahora bien, para crear una cultura de trabajo en equipo hay que combinar esfuerzos en dos direcciones, la racional y la emocional. En la racional hay que demostrar que la estructura de trabajo lo requiere. Para valorar si se está haciendo bien hay que medir tres niveles. El primero, compartir información. Difícilmente una persona o departamento podrá aportar algún valor a otro si no tiene información sobre el contenido de la responsabilidad, qué está pasando, cuáles son los retos que se han de afrontar... En segundo lugar, trabajar en proyectos comunes. La propia definición



de trabajo en equipo requiere que haya objetivos comunes para lograr un resultado. Si en la organización no se requiere colaborar desde distintas perspectivas en proyectos transversales, difícilmente se entenderá que el trabajo en equipo es necesario. Y en tercer lugar, participar en la toma de decisiones que en el modelo tradicional debieran corresponder a un área o una persona. Asumir la responsabilidad de toma de decisiones es la forma más clara de implicar a personas de distintas áreas en el objetivo común.

En cuanto a la palanca emocional, existen tres aspectos importantes para el fortalecimiento de la cultura de tra-

bajo en equipo. El primero es que el trabajo en equipo forme parte de los valores compartidos de la organización y que los directivos lo demuestren con su ejemplo, en su relación con otras áreas en el día a día. El segundo, el 'networking' interno. Difícilmente trabajaremos con otros si ni siquiera los conocemos. En este punto la irrupción de las redes sociales ofrece oportunidades para generar entornos colaborativos dentro y fuera de la organización. Y el tercero, diversidad. La definición de equipo incluye la necesidad de que haya «capacidades complementarias». Si se tiende a trabajar con personas parecidas a nosotros, marginando a aquellos que

## COACHING

### ‘Coaching’ y búsqueda de empleo

**E**n los últimos tiempos, estoy haciendo bastantes procesos de ‘coaching’ con personas que están en búsqueda activa de empleo. En general, aparte de aprovechar su tiempo para desarrollarse, estas personas buscan claramente una palanca de ayuda en el proceso de búsqueda. El ‘coaching’ no es un proceso de orientación laboral. Es lo primero que debe quedar claro para no generar falsas expectativas y decepciones. Pero sí puede ser

una herramienta muy interesante para cubrir diferentes objetivos.

En primer lugar, se puede trabajar la autoestima del ‘coachee’ muy tocada por la situación de inactividad e incertidumbre. Puede ayudar a mejorarla, a analizar bien la situación presente y a objetivarla, evitando un posible rumbo al desánimo e, incluso, a la apatía. En esta fase se repasan las fortalezas y debilidades del participante y se analizan posibles alternativas de futuro

con el fin de respaldar su plan de acción.

Otro aspecto que se suele trabajar en estos casos es la mejora de la red de contactos. Más de dos tercios de los puestos de trabajo en las empresas se cubren por contacto personal, directo e indirecto. Por ello, en las sesiones de ‘coaching’ solemos trabajar este aspecto tan fundamental, analizando la actual y concretando acciones para ampliarla. Además, es un buen momento

para focalizar esfuerzos en otros puntos que, sin ser críticos, pueden tener una fuerte repercusión en el proceso de búsqueda. Por ejemplo, se debe abordar la comunicación, tanto para entrevistas individuales como para hablar en público. Este aspecto no hay que despreciarlo nunca ya que nuestras dotes de comunicación son nuestro estandarte cuando nos sentamos ante un ‘head-hunter’ o un seleccionador de personal de una compañía. Por último, también se suele

trabajar todo lo relacionado con el proceso de búsqueda, desde los contenidos y presentación de los ‘currículum vitae’, su estrategia de difusión y hasta la preparación y práctica de respuestas a las preguntas más habituales que se afrontan en los procesos de selección. Con todo ello, un ‘coaching’ enfocado es una magnífica herramienta de apoyo a toda persona que esté sufriendo el paro y luche por encontrar una oportunidad laboral, o emprendedora. ¿Quién sabe...?

Javier Catalina  
Profesor del EOI





El trabajo en equipo y la colaboración han pasado a ser una necesidad más que un «nice to have»

## REMUNERACION INSUFICIENTE

### Mente abierta para hallar nuevo trabajo

Redacción • MADRID

La razón principal para cambiar de trabajo es la remuneración insuficiente para los españoles, según recoge el informe de la agencia Randstad «Employer Branding: cuando la percepción puede convertirse en realidad». A pesar de la crisis, la gente quiere apuntar a una mejora laboral en materia económica. Carlos Carpizo, director corporativo de Recursos Humanos de esta firma, apunta que «todos tenemos ambiciones, siempre hay gente que busca cambiar de trabajo aún en época de crisis». Explica que, si bien hoy en día sea más difícil cambiar de puesto por la situación laboral y el escaso dinamismo de los mercados, siempre hay oportunidades dentro de los sectores.

Actualmente, la gente valora y reflexiona más antes de cambiar de empleo debido al panorama. Carpizo indica que «no es lo mismo intentar cambiar de puesto dentro de un sector que de otro; también hay que tener en cuenta el rango de la persona dentro de una empresa o el nivel de estudios».

En general, son los jóvenes, con menos dependencias y cargas familiares, los que están más predispuestos a cambiar de trabajo y, también, los que están más abiertos a distintas oportunidades en el extranjero. Por otra parte, está el sector más adulto que suele ser más reservado y menos impulsivo que el joven a la hora de tomar la iniciativa para realizar un cambio en su carrera profesional.

Los sectores más dinámicos son aquellos relacionados con el mundo tecnológico, las nuevas tecnologías y servicios de información, ya que son ámbitos en constante desarrollo y movimiento. El mercado laboral para los ingenieros también tiene muchas oportunidades. De hecho, países como Alemania o Canadá reclutan ingenieros españoles, lo que da cuenta de su prestigio y buena preparación. Por otra parte, uno de los sectores que se encuentra más estancado en nuestro país es naturalmente el de la construcción.

Aparte de esta conclusión, el informe elaborado por Randstad también arroja datos esclarecedores a nivel mundial sobre la situación empresarial. Estas conclusiones sobre el «Employer Branding» permiten a las empresas posicionarse como empleadores dentro del mercado.

«Encontrar y retener el talento es un desafío clave para las organizaciones de todo el mundo», apunta Marielle de Macker, directora general de Recursos Humanos de Randstad. «Las empresas que buscan atraer y retener el talento deberían centrarse en ampliar la gama de ventajas que ofrecen sobre todo en lo referente al desarrollo de oportunidades profesionales, el ambiente de trabajo y la salud financiera de la compañía».

Este nuevo informe global de Randstad ha sido publicado tras darse a conocer el de «Employer Branding». Es el estudio más amplio del mundo en esta materia con más de 140.000 personas sondeadas, en más de 18 países diferentes.

tienen visiones y estilos diferentes, difícilmente lograremos que el trabajo en equipo enriquezca el debate y la toma de decisiones.

Pero también empieza con cada uno de nosotros. No hay que esperar a que nos den «luz verde», sino demostrar con nuestro comportamiento que conseguimos mejores resultados trabajando en equipo, es decir, compartiendo información, colaborando con dedicación y compromiso en proyectos transversales y dando participación a otros que puedan aportar valor en la toma de decisiones.

Coral González es directora de PeopleMatters

## Micromecenazgo social

M. V. • MADRID

El acceso a la financiación a los emprendedores sociales se ha convertido en un reto. El centro de innovación social HUB Madrid y Emzingo Group acaban de celebrar la segunda edición del único encuentro de financiación colectiva para emprendedores que se realiza en España. Se dieron a conocer cuatro proyectos: «La manada», empresa de marketing de compromiso para fomentar el bien común; «Airtrac», fabricación de automóviles con cero emisiones y con un coste de recarga muy bajo; «Aprendices visuales»,

creación, producción, distribución y difusión de cuentos infantiles para niños con necesidades especiales de aprendizaje, y «Molt», plataforma para que estudiantes, recién titulados y profesionales mejoren su presencia en la red y su visibilidad.

Los asistentes fueron un micromecenazgo al seleccionar con su voto el proyecto «Aprendices visuales», por entender que era el que tenía un impacto social mayor. El ganador recibió la cantidad recaudada de las entradas del evento. Al acto asistió uno de los emprendedores sociales más conocidos, Vincent Rosso, director de la plataforma «Blablacar».

## Cursos para aprender a invertir en Bolsa

Hanseatic Brokerjouse ha puesto en marcha un curso gratuito tanto presencial como online para aprender a navegar por el mundo de la Bolsa. Dicho aprendizaje se realiza a través del «trading» en directo en más de 12 ciudades. Los asistentes podrán ver, en tiempo real y durante cuatro horas, cómo un trader, con años de experiencia, toma decisiones de inversión en directo.

El objetivo es que los asistentes disfruten mientras aprenden los entresijos de invertir en el mercado bursátil sin necesidad de tener conocimientos previos.

## DANDO EN EL CLAVO



Jaime Noguera  
Consultor en formación

## Rendimiento empieza con F

Cuando no existe un sistema de gestión del rendimiento de la plantilla, o es ineficaz, la reducción de plantilla sólo es una respuesta rápida a los problemas financieros a corto plazo. Las organizaciones deben evitar estas oscilaciones descontroladas de contrataciones y despidos.

Muchos directivos asumen que las personas que trabajan con ellos saben qué es lo que tienen que hacer y no necesitan formación para desempeñar bien su trabajo. En la mayoría de los casos están equivocados, ya que muchos empleados se imaginan qué es lo que deberían hacer y, en consecuencia, crean procedimientos y métodos basados en su propia presunción. Aprenden sus tareas a través del método de «ensayo y error» y cometen fallos frustrantes. Los costes de esas ineficiencias se hacen gravosísimos.

En raras ocasiones los directivos colaboran con el

**«Muchos empleados y directivos aprenden sus tareas a través del método 'ensayo-error' y cometen fallos frustrantes»**

área de Formación para definir los requisitos de rendimiento mensurables, para los puestos clave de su área de responsabilidad. Pocos directivos cumplen realmente estos criterios:

1. Todos los puestos de trabajo en mi área de responsabilidad tienen que estar bien definidos en términos de lo que los empleados deben saber y ser capaces de hacer.
2. Todo empleado debe aspirar a dominar lo aprendido y mejorar el rendimiento. Debe existir un sistema que mida éste.
3. Es necesario evaluar el rendimiento en el trabajo para lograr la mejora permanente y garantizar que esa mejora se base en las mejores prácticas.

Una plantilla bien formada es más productiva, comete menos errores, exige menos supervisión, su moral es más elevada y la tasa de rotación es inferior. Rendimiento empieza con F de formación. Sí. Con F de exigente, con F de evaluable y medible, con F de esfuerzo, con F de dar algo más. La alternativa es seguir aguardando el turno hasta que nos lleve la ola del próximo ERE... y bajar los brazos con cara de pena y F de fatalidad. Entonces, la gestión de personas se habría convertido en un apéndice financiero.