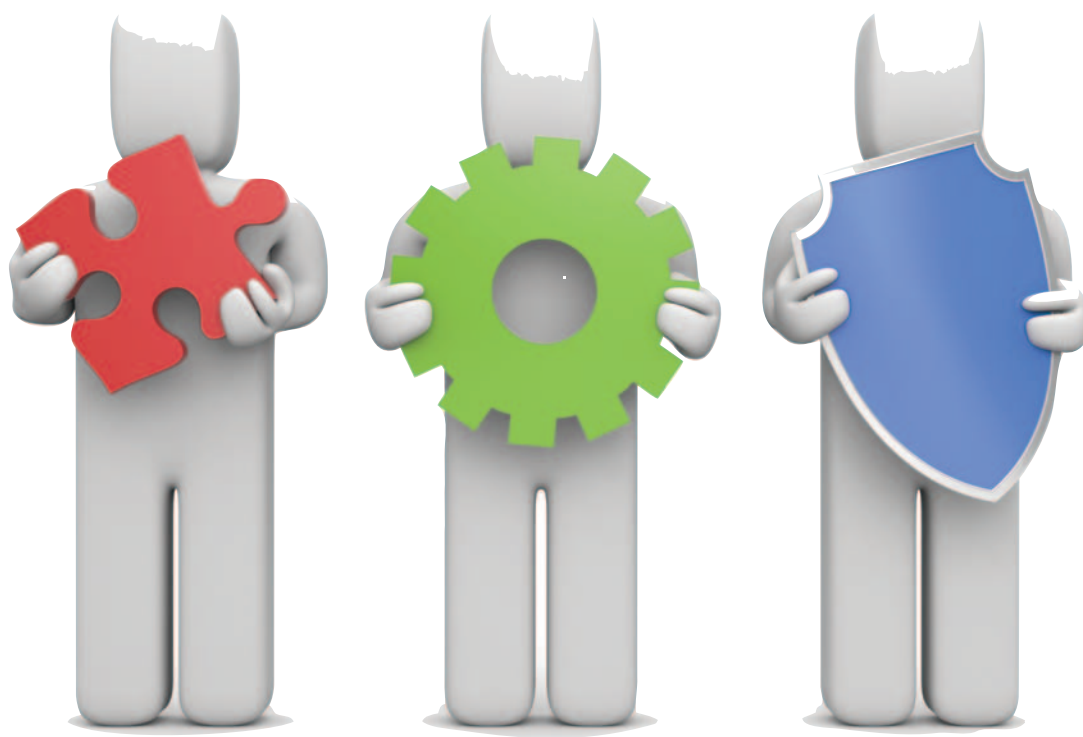


¿Gestionamos equipos o individuos?



[Stockphoto]/Thinkstock.

Lo más difícil de dirigir personas es ser consciente de la individualidad de cada una de ellas. Ser individuos diferentes requiere una gestión y un tratamiento particularizado que, en muchas ocasiones, no se produce llevando al equipo a no conseguir su óptimo rendimiento e, incluso, al fracaso. La falta de tiempo y la presión del ciclo económico sirven demasiadas veces de excusa para una escasa dedicación a las personas.

Yolanda Antón

Gestionar personas exige tiempo, algo de lo que los directivos no andan sobrados. Por otra parte, los cambios tecnológicos, con la utilización intensiva y extensiva de medios de comunicación que evitan el contacto físico, no favorecen la comunicación y el entendimiento directo. ¿Quién no ha percibido en alguna ocasión mala intención en un e-mail cuyo emisor en absoluto pretendía transmitirla? En su lectura, incluso, llegamos a poner el tono que a nosotros nos parece que tiene y que, si realmente nos molesta, cada

vez que lo releemos parece peor intencionado. Internet ayuda en la comunicación con gente que está muy lejos, pero nos aleja de los que tenemos al lado.

Lo más importante de la comunicación es escuchar lo que no se dice (Peter Drucker)

A todo ello se añade la fase del ciclo económico que atravesamos, con cambios organizativos acelerados, tensiones en los equipos, cargas de trabajo adicionales,

dilatación de horarios..., que llevan a un enfriamiento de las relaciones socio-laborales, crean un ambiente de trabajo más incómodo y suponen un deterioro de la percepción tanto de los compañeros como de los superiores.

Es difícil manejar y organizar los equipos para que todos trabajen en la misma dirección y con los mismos objetivos. Si surge un problema derivado de una falta de recursos, la solución pasa por una mejor organización o un reforzamiento del equipo, pero, muchas veces, los problemas provienen de personalidades y de actitudes de los individuos que forman ese equipo.

Cada individuo es único, con sus temores, su sensibilidad, sus ambiciones, sus diferencias internas en cuanto a corazón o razón, sus insatisfacciones, sus intereses... y todo ello influye directamente en el comportamiento del equipo. Por tanto, gestionar equipos está bien, pero sin dejar de lado a los individuos y evitando, en cualquier caso, que ese trato individual genere sobre otros percepciones de favoritismos o discriminaciones.

Desde el punto de vista interno, el fracaso de un individuo, que, no olvidemos, puede llevar al fracaso del equipo, vendría dado por la propia personalidad

(hipersensibilidad, egoísmo, rigidez, frialdad emocional...), la falta de adaptación (falsas expectativas, instrucciones incorrectas recibidas de superiores, minusvaloración de los subalternos y colaboradores...), la falta de preparación técnica y, sin duda alguna, los problemas personales. Este último punto, aunque puede ser muy limitado en el tiempo, influye enormemente en el individuo y determina, en gran medida, el fracaso. ¿Quién no ha pensado en alguna ocasión «todos tenemos nuestros problemas»? Por lo general, esperamos y pedimos a nuestros equipos que sus problemas personales no afecten a su desempeño, pero no por ello debemos obviar su importancia y no prestarle la merecida atención.

Ahora bien, las causas del fracaso en las personas también pueden ser externas y es en ellas en las que los responsables de los equipos más pueden influir porque, en gran medida, vienen determinadas por ellos mismos: objetivos irreales, falta de medios, falta de estímulos económicos, falta de carrera profesional, falta de apoyo por parte de los superiores, etc.

La comunicación es la herramienta más importante de que dispone un responsable de un equipo para hacerle alcanzar su

meta y, aunque, como decía Peter Drucker, lo más importante de la comunicación es escuchar lo que no se dice, lo cierto es que hay que escucharlo todo. Hay que hablar y hacer y dejar hablar a los individuos, callar y ver lo que hacen los individuos y el equipo. De este modo, se muestra respeto, se construyen relaciones, aumenta el conocimiento, se generan ideas y se mejora el rendimiento.

Cada individuo es único, con sus temores, su sensibilidad, sus ambiciones, sus diferencias internas en cuanto a corazón o razón, sus insatisfacciones o sus intereses

Trabajamos productivamente cuando la tarea representa alguna parte de nuestros intereses y deseos. Los contratos emocionales que suscribimos con las organizaciones no son más que contratos de expectativas que determinan, en muchos casos, respuestas de satisfacción o frustración que impactan sobre el rendimiento. Debemos ser capaces de percibir esas respuestas para que, en la medida de lo posible, se puedan ajustar a las expectativas haciendo previsible lo que la organización puede satisfacer en términos de necesidad y clarificando lo que la organización espera de los empleados ::

