

GUÍA DE VIAJE



PARADA 13

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. EL EQUIPO DE TRABAJO.
2. SELECCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO.
3. LA GESTIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO.

1. EL EQUIPO DE TRABAJO

Cuando accedemos por primera vez a un puesto de trabajo nos incorporamos a un "grupo de trabajo" ya conformado con una organización y cultura corporativa propias de una empresa.

Todas las empresas se organizan, de alguna manera, en grupos de trabajo, que pueden ser departamentos, áreas, proyectos, niveles, etc., es decir, que sus trabajadores y trabajadoras interaccionan entre sí para conseguir un objetivo común, la buena marcha de la empresa. Están organizados bajo una estructura formal común en la que se producen distintos grados de colaboración y distribución de tareas, sin embargo, aunque trabajan de forma conjunta, la responsabilidad en cuanto a los resultados es de cada una de las personas que tiene asignada la tarea y no de todo el grupo. Esta es la principal diferencia entre un grupo y un equipo de trabajo.

En cambio, en un equipo de trabajo se comparten objetivos y responsabilidades, funciona como una unidad en la que todos sus miembros son responsables del desempeño y de los resultados de las tareas asignadas, por lo que al rendimiento individual hay que sumar la exigencia de un rendimiento colectivo, como equipo en su conjunto.

2. SELECCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

En la parada 11 hemos estudiado el proceso de selección de personal que utilizan las empresas para "reclutar el talento", pero existen pruebas específicas para seleccionar a las personas que van a formar parte de un equipo de trabajo en las que se tendrán en cuenta aspectos como:

- Habilidades de liderazgo.
- Capacidad para la cooperación.
- Habilidad para la toma de decisiones y para la resolución de problemas y la negociación.
- Iniciativa para la asunción de responsabilidades.
- Orientación al desempeño colectivo (no exclusivamente individual) y al compromiso con el equipo.

Este tipo de habilidades no pueden evaluarse exclusivamente con una entrevista de trabajo convencional o con pruebas psicotécnicas, sino que requieren de unas pruebas específicas que simulen situaciones y dinámicas de trabajo en equipo. Las más adecuadas para comprobar si los candidatos o candidatas poseen las habilidades que hemos apuntado son las siguientes:

Simulaciones y role playing	Se trata de simular situaciones reales de trabajo en las que los participantes asumen distintos roles. Como herramienta para la selección de personal es muy útil porque permite observar a los candidatos y candidatas en situaciones diferentes a una entrevista individual, y evaluar la asunción de distintos roles
-----------------------------	---

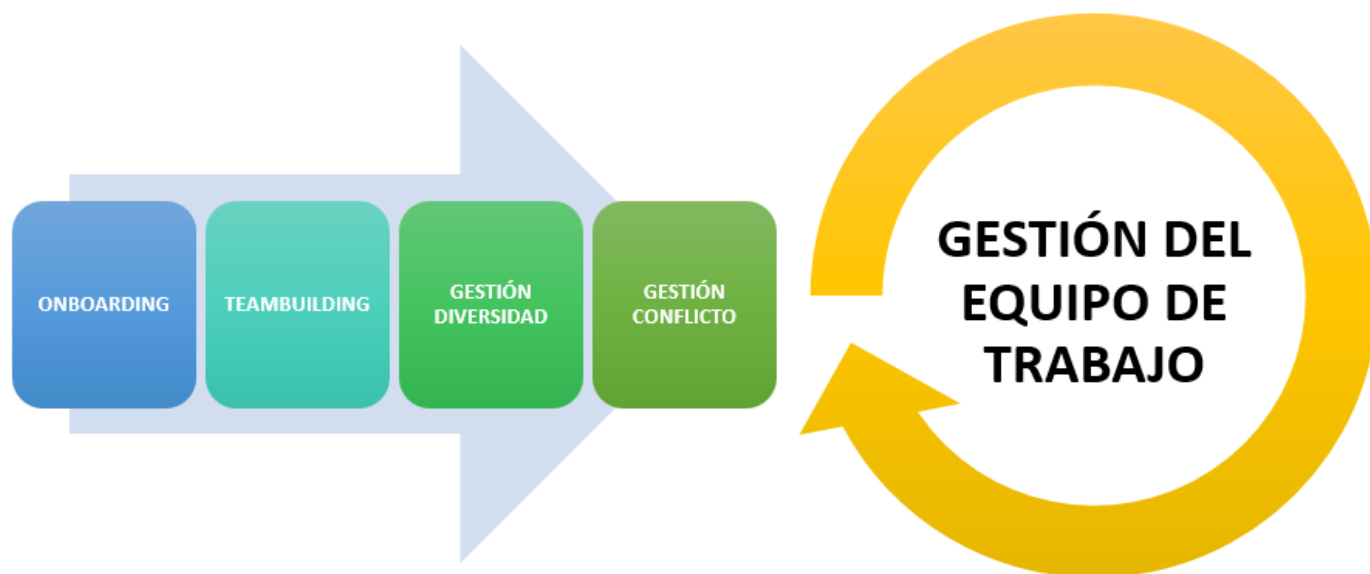


	así su comportamiento y actitudes con otras personas y en otros contextos.
Dinámicas de grupo	Su finalidad es la interacción de los participantes en situaciones ficticias que se diseñan para evaluar distintos aspectos como la capacidad de comunicación, la toma de decisiones, el liderazgo, etc.
Gamificación	Se utilizan los juegos y actividades lúdicas para identificar competencias y habilidades, así como rasgos de la personalidad de los candidatos y candidatas motivando una mayor participación de los mismos en el proceso. En algunos casos se diseñan retos y desafíos en plataformas específicas de reclutamiento.
Test de <i>fit</i> cultural	Mediante este test se mide la compatibilidad del candidato o candidata con la cultura corporativa de la empresa, si encaja con los valores y la cultura de trabajo implantada en la misma, que deben estar mínimamente alineados si queremos que la integración en el equipo de trabajo tenga éxito. Si el trabajo se realiza por equipos de trabajo, por ejemplo, la persona candidata deberá adaptarse a dicha metodología de trabajo para “encajar” en la empresa.

3. LA GESTIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

La gestión de los equipos de trabajo corresponde a la dirección de la empresa u organización y puede realizarse de distintas maneras, de forma más dirigida o con equipos autogestionados. Todo ello dependerá de cuáles sean las dinámicas de trabajo establecidas en la misma. Pero, desde nuestro punto de vista, incluirá obligatoriamente el abordaje de estos cuatro aspectos:

1. *Onboarding*.
2. *Teambuilding*.
3. Gestión de la diversidad.
4. Gestión del conflicto.



1. *Onboarding*

El *onboarding* es el plan de incorporación de un nuevo empleado o empleada a una empresa, a su nuevo puesto de trabajo, a un equipo de trabajo y a la cultura corporativa de la organización. Las personas necesitan un plan de acogida que les oriente en las tareas que tienen encomendadas, en conocer a sus compañeros y compañeras de trabajo, así como el funcionamiento y organización de la empresa.

El proceso de *onboarding* puede incluir diversas actividades como:

- Un documento a modo de manual de acogida.
- Visitas guiadas.



- Asignación de un tutor/a-mentor/a.
- Reuniones con el equipo de trabajo.
- Preparación del espacio de trabajo.
- Periodo de formación.
- Establecimiento de canales de comunicación y feedback.
- Etc.

Cada empresa o centro de trabajo diseñará su propio proceso de *onboarding* de acuerdo con sus características y haciendo hincapié en aquellos aspectos que considera más relevantes en relación con el puesto de trabajo concreto.

2. Teambuilding

Podemos definir el *teambuilding* como las actividades que se realizan para la formación de equipos de trabajo y para la mejora de su rendimiento. La finalidad es la creación de los vínculos necesarios entre los compañeros y compañeras de trabajo para facilitar la cooperación, aumentar la motivación, mejorar el clima laboral y, por último, incrementar la productividad. Retos, juegos, escape room, actividades al aire libre, competiciones deportivas, etc., son actividades que suelen utilizarse para el *teambuilding*.

3. Gestión de la diversidad

Las empresas son organizaciones formadas por una diversidad de personas, todas diferentes y únicas en cuanto a creencias, valores, origen, etc. El hecho de pasar a formar parte de una cultura corporativa no puede ignorar este hecho y se debe enfocar la gestión de la diversidad como una oportunidad de aportar un valor añadido que permita desarrollar el talento y aprovechar las distintas habilidades de todas las personas.

4. Gestión del conflicto

Cuando varias personas trabajan juntas e interaccionan entre sí pueden surgir conflictos. Generalmente, un conflicto genera posiciones enfrentadas que, en el caso de un equipo de trabajo, deberán conducir a un acuerdo o solución al problema para asegurar un desempeño óptimo y eficiente de la tarea o tareas asignadas. Por ello, la gestión de los conflictos es una parte esencial de la gestión de los equipos de trabajo.

Podríamos pensar que la ausencia de conflictos es la situación ideal en una empresa u organización pero los expertos en administración de empresas afirman que ello no es así. Un nivel mínimo de conflicto puede ser positivo para el desarrollo de nuevas ideas o el enriquecimiento de enfoques a la hora de tomar decisiones, por ejemplo. Pero para ello es necesario que los conflictos sean bien gestionados y que sirvan para mejorar el desempeño de los empleados y empleadas. Esa ausencia de conflictos que hemos mencionado podría ser debida a la falta de interés por las tareas, a la resistencia a los cambios o a la falta de compromiso con los resultados de la empresa.

En cambio, una empresa con exceso de conflictos y, además, mal gestionados, puede ser muy contraproducente para su funcionamiento, creando un mal clima laboral, enfrentamientos entre empleados/mandos/departamentos que dificultan la ejecución de las tareas, mala comunicación y bajo rendimiento.

Por todo ello, es esencial que en cualquier empresa se acepte la existencia del conflicto como oportunidad para mejorar, y para ello es imprescindible que la dirección de la misma, los mandos intermedios y los empleados y empleadas conozcan los mecanismos y estrategias para su resolución de forma adecuada y constructiva.

Estrategias de solución de conflictos

La solución de los conflictos laborales no es sencilla y para afrontarla deberemos seguir las siguientes fases:

1. Identificación del conflicto (definir ante qué tipo de conflicto nos encontramos y su dimensión).
2. Investigación de causas y personas implicadas (indagar acerca del origen de conflicto y quiénes son parte del mismo).
3. Recopilación de información (entrevistas a personas implicadas directa e indirectamente, testigos de las discusiones, en su caso, etc.).
4. Establecimiento de las estrategias de negociación con las partes implicadas.



5. Propuesta de posibles soluciones y/o acuerdos.
6. Implementación de la solución.
7. Seguimiento de las medidas adoptadas.
8. Evaluación y cierre.

Como estrategias en un proceso de negociación encontramos tres posibilidades que facilitan la llegada a un acuerdo de dos partes en conflicto y son las siguientes:

Conciliación	Se prevé la participación de una persona externa que se llama mediador y cuya función es intentar aproximar posturas entre las partes en conflicto, abriendo canales de comunicación entre ambas, pero son ellas las que resuelven el conflicto por sí mismas.
Mediación	Se da un paso más allá que en la mediación y la persona conciliadora, además de todas las funciones indicadas en el punto anterior, propone una solución al conflicto, que las partes pueden aceptar o no.
Arbitraje	Las partes en conflicto nombran, de común acuerdo, un árbitro, al que le encomiendan que dicte una solución que será obligatoria para las partes. Se da en casos complicados en los que no ha sido posible llegar a un acuerdo a pesar de haber seguido un proceso de negociación.

4. EMPLOYEE JOURNEY MAP

Un Employee Journey Map es una herramienta que utilizan las empresas para diseñar, comprender y mejorar la experiencia de los empleados y empleadas en su paso por la empresa, poniendo el foco en las interacciones y puntos de contacto claves de esta "hoja de ruta del empleado" con la empresa. A estos puntos se les llama touchpoints.

Los puntos clave o touchpoint son las interacciones más importantes que realizan las personas empleadas con la organización y que representan un momento decisivo en su camino profesional en esa empresa, es como una hoja de ruta profesional, un itinerario para poner en valor el talento de las personas.

Este mapa, a modo de hoja de ruta, trata de comprender la experiencia y las interacciones de empleados y empleadas dentro de la empresa durante todo el tiempo que permanecen en ella para poder mejorarlas si fuera necesario mediante planes de acción concretos en cada etapa, acordes con sus necesidades y expectativas, como forma de retener el talento.

Hemos destacado los siguientes touchpoints, aunque cada empresa, de acuerdo con sus características, puede adaptarlos y contextualizarlos:

1. Selección del talento. Se trata del proceso de selección de personal realizado por la empresa (para más información volver a la Parada 11) y que es el primer contacto/interacción del candidato o candidata con la misma.
2. Onboarding. Proceso de acogida del empleado o empleada en el equipo.
3. Desarrollo. Se trata del día a día del trabajo en la empresa, y también del modo en que se gestionan los equipos de trabajo para optimizar su rendimiento.
4. Evaluación del desempeño. Se aborda el reconocimiento profesional, los logros y metas alcanzados, así como un plan de cualificación o recualificación, de formación, de cambio de puesto de trabajo (en su caso), ascensos, etc.
5. Offboarding. Se refiere a la salida del empleado o empleada de la empresa que, desde un enfoque integrador del recurso de IPE II, lo abordamos como un paso adelante hacia el emprendimiento, conectando de esta manera el primer bloque de IPE II referido a la orientación profesional, con el segundo bloque referido al emprendimiento.



5. REFERENCIA DE IMÁGENES

Imágenes:

Imagen de cabecera - [Imagen de Volkswagen, Vehículo y Furgoneta clásica](#). Pixabay.

