



junio/julio 2007

Gracias por subscribirte a este boletín patrocinado por International Advantage® - *Dirigiendo a través de las culturas*. Cada mes te ofrecemos *tips* que ayudarán a tu equipo y a tu organización, especialmente a los que trabajan en ámbitos de diversidad cultural, a realizar sus objetivos empresariales.

Tema del mes: Cómo eliminar tortas atoradas y cuellos de botella en tu equipo

En un restaurante Subway pedí una torta de 12 pulgadas. Me asombró la velocidad y eficiencia con que el joven empleado juntaba y armaba los ingredientes principales. Era increíblemente ágil. (Habiendo pedido muchas tortas Subway en mis tiempos, soy conocedora en lo que a velocidad para armar tortas se refiere.) Así que le dije, “¡Hombre, qué rápido eres!” y me contestó con evidente orgullo que recién lo habían clasificado entre los más rápidos para armar tortas en una competencia Subway a nivel nacional.

Pero cuando pasó la torta al siguiente empleado para que le colocara la verdura y yo la pagara, perdí toda la ventaja de tiempo que me había brindado el empleado campeón, y salí del restaurante con mi torta en un tiempo normal – quizá otros 5 minutos.

Como asesora especializada en hacer más eficientes los equipos, me encuentro a cada rato con estos cuellos de botella. En los equipos, los cuellos de botella suelen ser individuos que no comulgan con la perspectiva de la mayoría, o cuyas ideas no son tomadas en cuenta (o algún otro síntoma de disfunción de equipos). El cliente nunca saca provecho de los empleados estrella ni de la eficiencia interna cuando los equipos no afrontan las cuestiones implicadas en los cuellos de botella.

5 tips para eliminar los cuellos de botella (o la preparación lenta de tortas) en los equipos:

1. Supón de entrada que cualquiera que esté en desacuerdo (el cuello de botella) tiene una razón válida. Casi siempre es así.
2. Pídele a la persona que está poniendo resistencia que explique su renuencia, diciéndole algo como “Dinos lo que no estamos captando con respecto a esta cuestión”.
3. Escucha y haz preguntas.
4. Dale apoyo total a esa persona delante del grupo (y no dejes de reformular lo que tú entendiste que ha dicho y pídele confirmación).
5. Plantéale al *grupo* la responsabilidad de abordar la cuestión que ha surgido. Evita crear un ambiente en el que el disidente se sienta enfrentado diametralmente al grupo y se vea obligado a defender su punto de vista con uñas y dientes.

Conclusión: Ignorar resistencias y querer salir adelante a pesar de ellas siempre provocará cuellos de botella en un futuro. Invierte tiempo de una vez en afrontarlas y trabajarlas, y ahorrarás tiempo después.

Segunda conclusión: En los equipos sanos, el grupo se hace responsable de responder a las resistencias mutuas, de apoyarse, y de integrar pedazos de sabiduría divergente.

Échame un telefonazo (+52-623-516-2482) si puedo hacer un “Team Checkup”(SM) (Diagnóstico de Equipo) en tu organización para identificar y resolver cuellos de botella o ineficiencias que se presenten.

¿Tienes comentarios al respecto? Me encantaría escucharlos, e incluirlos (con tu permiso) en el próximo número.

De manera personal

Tal vez deba salir más... ¡pero de mi hotel!

Tengo curiosidad. ¿Por qué los empleados de los hoteles en México tocan la puerta a cada rato? En mi experiencia más reciente, la primera persona quería saber si había ropa que lavar, la siguiente preguntó si podía asear la habitación, la tercera quería revisar si ya se había aseado la habitación, y la cuarta quería saber si la habitación estaba ocupada.... Todas, desde luego, son preguntas normales, pero se me hace que es demasiada gente y mucho tocar.

Este desfile de visitas empieza alrededor de las 9:30 a.m. y sigue hasta más o menos las 3 p.m. (Claro, sólo es un problema si te encuentran en la habitación durante el día... ¡como cuando quieres concentrarte en tu trabajo!) Me pregunto si estas preguntas indican una buena atención al cliente, u otra de mis dos teorías. ¿Alguien me puede orientar?

P.D. Hace poco leí que cada interrupción te cuesta un promedio de 7 minutos para que te vuelvas a enfocar en tu tarea. Fue exactamente lo que me pasaba.

Noticias

Acabo de regresar de Guadalajara, México, y felicito a todos los talentosos estudiantes de posgrado en Administración de Empresas que participaron en la clase intensiva “Cultura Organizacional” que se llevo a cabo en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) en Guadalajara. Todos aceptaron el reto de hacer las simulaciones de empresas, el recorrido y el análisis de la cultura organizacional de la empresa de procesamiento de alimentos (el tema del próximo E-tip), así como la práctica real, “en vivo”, de cómo hacer coaching con pares y colegas.

Entre los aprendizajes que me llevé de la clase fue el que los temas de liderazgo y la construcción de equipos eficaces parecen estar muy presentes en la mente de todos los ejecutivos de América. ¿Y ustedes que trabajan en Asia? ¿Es igual para ustedes?

[¿Quieres imprimir, reenviar o repartir este Quick E-tip?](#) ¡Con toda confianza, circúlalo! Hay un botón que dice "Forward" ("Reenviar") al final de esta página. Lo único que te pedimos que es dejes adjuntos nuestro nombre y los datos para contactarnos. ¡Gracias!

Paz y éxito en todo el mundo,

Lisa Koss, Presidenta

International Advantage® - Leading Across Cultures™

Phoenix, Arizona U.S.A.

Directo: +1 - 623-516-2482

www.intladvantage.com

liskoss@intladvantage.com

©Lisa Koss, 2007