

EICP

**MASTER EN COACHING
ORGANIZACIONAL SISTÉMICO**



Introducción

En el tramo final de esta Especialización, una de las mayores preocupaciones de los aprendices es su futura inserción y desempeño en las organizaciones.

Muchas veces se identifica el rol del coach como un agente de cambios que utiliza como herramienta las capacitaciones empresariales. Sin embargo esto es limitar el poder de intervención de un Coach en este medio.

A continuación vamos a aportar una mirada sobre diferentes “trabajos” que un Coach puede desarrollar a nivel organizacional.

Para comenzar trabajaremos la **Técnica de Diseño de Futuro**, gracias a los aportes de la Dra. Elena Espinal.

Diseño de Escenarios de Futuro

El tema a tratar en el presente módulo, plantea la línea de tiempo como eje de trabajo, en el diseño de gestión empresarial.

Este es un área de desarrollo importante para quienes hacen Mentoring o Coaching organizacional.

Todas las personas y mucho más las organizaciones, tratan permanentemente con la incertidumbre sobre el devenir.

Anticiparse al futuro equivale a tener claridad sobre las dificultades a que se puede estar expuesto y también reconocer con mayor certeza el camino que se está transitando. El análisis del futuro de una organización (empresa, ONG, país, entidad territorial, etc.) como una alternativa de generación de ventajas comparativas, es estudiado por la Prospectiva.

El análisis del futuro se apoya, sobre tres postulados que son: Libertad, Poder y Decisión.

Libertad: como convicción de que el futuro no está determinado y permanece abierto a una cantidad de futuros posibles. No es algo ya hecho, objeto de conocimiento sensible o profecías exactas.

Poder. A partir de la convicción de que el futuro no es un dominio de la fatalidad, se puede intervenir en la marcha de la historia y administrar su progreso en lugar de dejarlo librado al juego de las fuerzas de la naturaleza.

Decisión, es la posibilidad de seleccionar, con la Libertad y el Poder, de qué manera intervenir frente al futuro. Los que examinan el futuro son capaces de anticiparse a los acontecimientos, mientras que quienes esperan que sucedan los hechos siempre están llegando tarde. Los primeros, que son las empresas y organizaciones triunfadoras, hacen del futuro una ventaja comparativa y de esta manera están ganando puntos en competitividad.

Muchas empresas pujantes y de magnífico crecimiento, han desaparecido por un error en las acciones emprendidas con miras al futuro.

En Brasil, La Sulamericana Cuadernos, industria brasilera, con un desarrollo de 20 años de crecimiento sostenido, es un ejemplo de ello. Esta industria fabricaba cuadernos, agendas, anotadores, etc. Su mercado era la población de Brasil y apuntaban a estudiantes primarios, secundarios y universitarios, además de público en general con sus agendas.

Dependían de un producto básico: el papel, que les proveían otras empresas y sus máquinas eran compradas en Alemania y otros países europeos. Esto tenía un fuerte costo que se pagaba en dólares.

Sus gerentes, teniendo en cuenta que el trabajo fuerte se producía durante los periodos de octubre a marzo (la zafra), siendo los meses de abril a setiembre, de pocas ventas en Brasil, decidieron expandir su mercado y tentaron comerciar con empresas de EE.UU.

Esta decisión y otras estrategias poco acertadas, determinaron que la industria se endeudara más allá de sus posibilidades y en poco menos de 2 años, entraran en una crisis, que los llevó a la quiebra.

Cuando analizamos la situación de la Sulamericana, evidenciamos una carencia total de aplicación de una mirada sistémica. Pudimos advertir algunos errores básicos:

- 1- No tuvieron en cuenta las señales de decadencia de la economía norteamericana, que pronto entró en crisis, por lo cual fueron muchas las industrias que desaparecieron. Esto determinó que muchos de los cargamentos de cuadernos enviados no fueran pagados por las empresas norteamericanas que entraron en quiebra.
- 2- No advirtieron ni previeron la pérdida de camiones con mercadería en manos de delincuentes en el norte de Brasil. Problema de índole social que ya emergía en aquel entonces.
- 3- No diversificaron sus productos, sin advertir que el uso de tecnología emergente era un peligro para su subsistencia. Los estudiantes cada vez usaban menos cuadernos y agendas. Los cuales eran reemplazados por los ordenadores, iPad y otras tecnologías.
- 4- La depreciación de la moneda local frente al valor creciente del dólar, que regía los productos esenciales que ellos necesitaban (papel), los llevó a un endeudamiento masivo.

Al cerrar, la empresa dejó 750 empleados sin trabajo.

En las empresas, las estrategias para enfrentar el futuro, se basan en los pronósticos de sus propios gerentes. Con frecuencia se subestiman los cambios radicales o discontinuos que –aunque pudieran ser poco probables– podrían alterar mucho la estructura del sector. Los planes de contingencia casi nunca exploran estructuras futuras alternativas del sector.

Ahora bien, ¿Qué entendemos por futuro?

El presente que vivimos hoy fue el futuro de un tiempo atrás y por lo tanto, toda decisión que se tome ahora, tiene impacto en el mañana.

El futuro suele ser tomado como una escala de tiempo, que vendrá, pero en realidad eso es sólo una fecha en el calendario. El futuro, desde nuestra perspectiva, es una definición en el espacio, es una construcción que sintetiza una dimensión de aspiración, es una construcción basada en una visión que se tiene en el presente.

El futuro deviene de la capacidad de ver de las personas. Es consecuencia de una decisión que define un punto de trascendencia.

Los grandes líderes, las empresas más importantes, conocen el valor de una visión ambiciosa y extendida en el tiempo. Para ellos su visión es el norte de la brújula de sus vidas, y sin dudarlo, trabajan en esta visión.

¿Cómo tomamos decisiones sobre el futuro? ¿De qué conocimientos disponemos? (Figura 1)

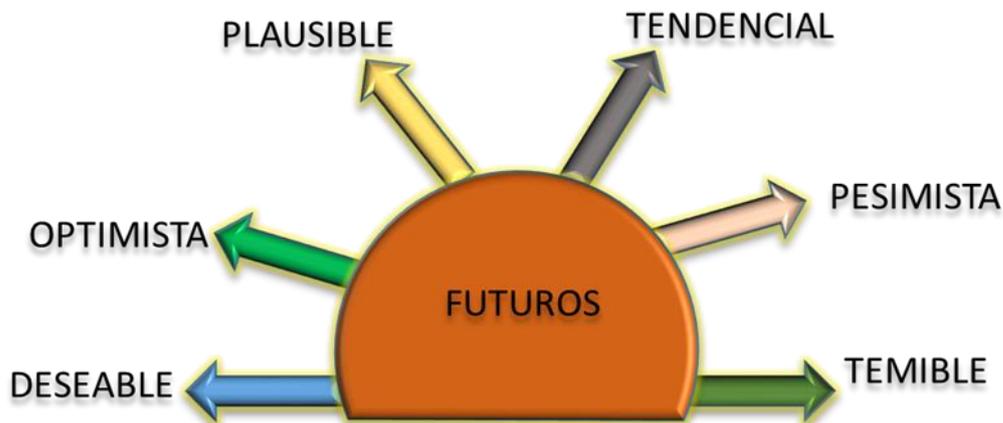


En el gráfico anterior podemos ver la mínima proporción de datos que manejamos, en lo cotidiano.

Podemos afirmar que lo que sabemos que sabemos y lo que sabemos que no sabemos es un porcentaje muy inferior a todo lo que no sabemos que no sabemos, ni lo que no sabemos que sabemos.

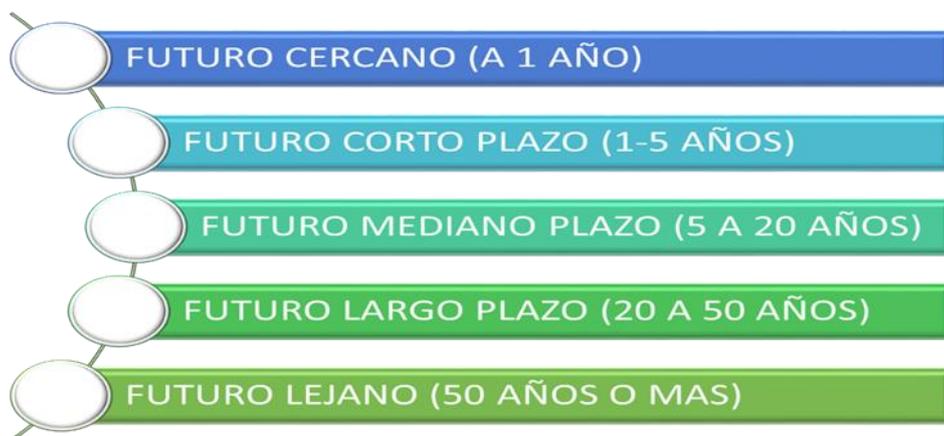
Por esto, es necesario que, al diseñar el futuro se trabaje con metodología apropiada y en equipo a fin de ser más productivos en las decisiones que podamos tomar.

Cuando pensamos en el futuro podemos imaginar diferentes escenarios: (Figura 2)



Es

importante tener presente que nunca hay un sólo y único futuro. Siempre existen las alternativas, aunque el futuro puede ser influenciado por nuestras elecciones y decisiones, también debemos contar con el contexto que influye sobre el mismo. No podemos conocer el futuro y aunque trabajemos en él, simplemente exploramos ideas pero no el futuro en sí. Cuando hablamos del futuro, es necesario tener presente, a cuánto tiempo estamos haciendo esta proyección. (Figura 3)



Planeación Estratégica

Veamos algunas definiciones:

“La Planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos.”

“La planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.”

“La planificación estratégica es indispensable para que la empresa pueda anticiparse y responder a los cambios del entorno, es decir, del mercado, de la competencia, de la tecnología, de la cultura, etc. La formulación de la estrategia debe partir de la

definición de qué va a ser la empresa y de cuál va a ser su producto-mercado (MISION). Ello llevará a la fijación de metas preliminares y restricciones.”. (Figura 4)

El Plan Estratégico

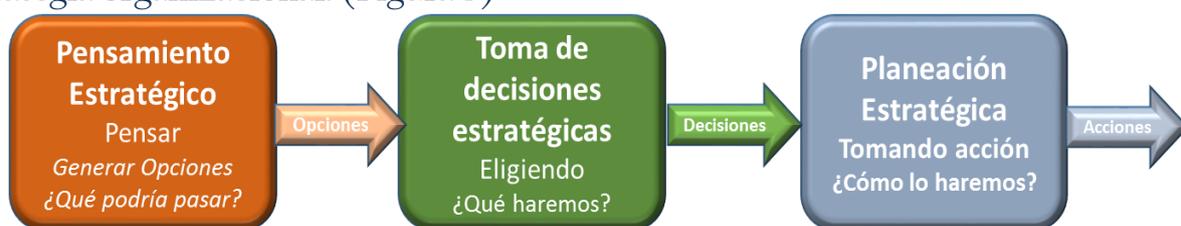


La Estrategia se focaliza en el “cómo hacer algo”. Es útil en un mundo plano, donde las diferencias pueden ser mínimas. Permite incidir en un futuro cercano.

Sin embargo, cuando se hace una **planeación estratégica**, necesariamente debe existir una “VISIÓN”, es decir, tener claro el “futuro” que se desea alcanzar.

Para imaginar el futuro (Visión) se requiere un trabajo más profundo, accesible a través de la metáfora, la historia, diferentes enfoques personales y culturales, un estudio de escenarios posibles, etc.

El siguiente gráfico nos ilustra acerca del proceso total de la implementación de la estrategia organizacional. (Figura 5)



(Gráfico de Elena Espinal)

¿Qué necesitamos para diseñar el futuro que no sea una simple continuación del pasado?

He aquí lo más importante: **SABER PREGUNTARNOS** acerca de:

- Nuestros sueños
- Nuestros temores
- Nuestras posibilidades

- Nuestras zonas de confort
- Nuestros nichos
- Las tendencias
- El entorno
- Y la forma en que nos preguntamos y como nos preguntamos acerca de esto.

La predicción sobre el futuro es menos precisa en cuanto nos alejamos en el tiempo y en el lugar.

Debemos hacer una distinción entre **Previsión** y **Prospectiva**.

| | PREVISIÓN | PROSPECTIVA |
|---------------------------------|---------------------------------------|--|
| FUTURO | Único y cierto | Múltiple e incierto |
| MÉTODO | Modelos deterministas y cuantitativos | Análisis de juego de actores. Modelos cualitativos y de impacto cruzado. |
| ACTITUD FRENTE AL FUTURO | Pasiva o reactiva. Predice un futuro. | Preactiva y Proactiva. Simula varios escenarios. |

Escenarios

Para analizar el futuro se construyen escenarios, que son descripciones provisorias y exploratorias de un futuro probable.

Un escenario es un retrato significativo y detallado de un plausible, y coherente mundo futuro. En él se pueden ver y comprender claramente los problemas, amenazas y oportunidades que tales circunstancias pueden presentar.

No es una predicción o un pronóstico específico, es la descripción de eventos y tendencias que pueden ocurrir. **La finalidad es entender la combinación de decisiones estratégicas que otorgarán un beneficio máximo, a pesar de las incertidumbres y desafíos del ambiente externo.** Un escenario, además de plausibilidad debe tener consistencia interna, utilidad para la toma de decisiones y proveer la descripción de los procesos causales.

Cuando hablamos de Escenarios nos estamos refiriendo a hipótesis fundadas en diagnósticos de fuerzas que modelan los acontecimientos y su materia son los posibles encadenamientos de estas fuerzas, a los que se les puede asignar probabilidades que surgen cuando analizamos variables externas a nosotros mismos o a las organizaciones.

Por su naturaleza son variados. No podemos predecir un único escenario posible.

Cuando se construyen posibles escenarios estamos dando lugar a una visión de posibles situaciones futuras. Si un escenario es un punto de vista consistente de lo que podría ser el futuro, la empresa debe explorar sistemáticamente la posible consecuencia de la incertidumbre para su elección de estrategias.

Tradicionalmente se ha puesto énfasis en el estudio de los denominados Macro-escenarios, o sea, puntos de vista alternativos del ambiente político o económico, tales como la tasa de crecimiento, inflación, tasa de interés, etc.

Se analizan *variables constantes*, que son parte de todos los escenarios, y *variables inciertas*, que son las que definen los diferentes escenarios. Estas variables inciertas a su vez, pueden ser independientes, cuando poseen una estructura propia autónoma de otros elementos, o dependientes, cuando son determinadas, total o parcialmente, por incertidumbres.

Para identificar estas variables inciertas es necesario analizar las barreras de entrada; los distintos compradores; los competidores actuales y futuros; los productos sustitutos y sus proveedores; y, además, hacernos las preguntas adecuadas sobre éstos elementos inciertos. Como por ejemplo: ¿Quiénes son, como actúan, que tendencias se proyectan, fortalezas y debilidades?

Con frecuencia no es posible determinar al principio del análisis cuáles son las variables que son independientes y cuales las dependientes. Las incertidumbres independientes conforman las llamadas variables de escenario y sobre estas variables, precisamente, se basa la construcción de los mismos.

Solamente las incertidumbres independientes constituyen una base apropiada para la construcción de escenarios. Son variables de escenario, por ejemplo, la demanda del producto, la penetración de mercado, la mezcla de ventas entre los distintos canales, etc. La construcción de un conjunto de escenarios industriales sería relativamente simple una vez determinadas las variables de escenario, si solamente hubiera una variable de escenario, pero lamentablemente en la mayoría de los sectores industriales, estas son siempre más de una. (M. Porter-Ventaja competitiva)

Los escenarios son, por lo tanto, situaciones que no han sucedido todavía pero que tienen una cierta probabilidad de ocurrencia.

La construcción de escenarios posibles son herramientas que permiten:

- Focalizar la atención en variables habitualmente no contempladas.
- Profundizar el conocimiento del presente y sus tendencias, conforme a supuestos teóricos.
- Tomar decisiones.
- Crear innovaciones.

La compañía Shell utilizó escenarios antes de la crisis petrolera del año 1973 y el método resultó de gran utilidad al anticiparse al crecimiento y posterior caída de los precios del petróleo. Volvió a demostrar la utilidad a mediados de los '80 cuando analizó el futuro de la Unión Soviética, con quien competía en la provisión de gas al mercado europeo.

Vale la pena transcribir textualmente el relato de Pierre Wack, quien fue jefe de Peter Schwartz en Shell: “Cuando el embargo petrolero de la OPEC se transformó en realidad en el invierno de 1973-74, la Shell no reaccionó igual que otras compañías petroleras. Redujo sus inversiones en refinerías y diseñó refinerías que se pudieran adaptar al tipo de crudo que se podía obtener entonces. Predijo una demanda de energía inferior a la que pronosticaban sus competidores y

siempre con mayor precisión. El resultado de los esfuerzos de Shell fue espectacular. En 1970, Shell era considerada la más débil entre las siete compañías petroleras más grandes ('Las siete hermanas'). Forbes la llamó la 'hermana fea'. En 1979 era quizás –junto con Exxon- la más fuerte.

Pero hubo otra experiencia: seis meses antes del colapso de precios del petróleo de 1986 elaboraron un caso ficticio donde una compañía petrolera afrontaba un mundo donde de repente había un superávit de petróleo, preparándose para una realidad posible aunque no probable”.

La utilización de la técnica de escenarios, que fue la primera herramienta que adoptó Shell en su indagación de los modelos mentales, obliga a los directivos a reflexionar acerca de cómo administrarían sus organizaciones en diversas circunstancias futuras. Esto trastoca completamente la generalizada tendencia de suponer, un futuro simple. Cuando los grupos de gerentes se detienen a analizar una gama de futuros alternativos, se vuelven mucho más sensibles a los cambios que se pueden producir en el ámbito empresarial y por supuesto, están en condiciones de responder de mejor forma a dichos cambios.

Dicen Hanan y Prahalad: “Para crear el futuro, una organización debe ser capaz, primero, de imaginarlo. Debe desarrollar primero una representación visual y verbal de cómo podría ser éste”. Luego argumentan que, para competir con éxito por el futuro, una empresa debe ser capaz de ampliar su horizonte de oportunidades. Cualquier empresa que se defina a sí misma en función de un conjunto específico de mercados a los que dirigen sus productos, condiciona su futuro a lo que suceda solamente en esos mercados.

El término 'Escenario' proviene del arte dramático y se refiere a un espacio o a un conjunto de directivas para la secuencia de una acción. Según Peter Schwartz, del Global Business Network de California; se puede comparar un escenario con un guión cinematográfico, porque se formulan ideas y desarrollan los caracteres, que son los bloques de construcción de escenarios.

En la década del '50, Herman Kahn de la Rand Corporation, que se ocupaba de estudios militares y estratégicos, introdujo el término escenarios en la técnica del planeamiento. Diez años después lo popularizó como director del Hudson Institute y en 1967 con Anthony Weiner lo utilizaron en el libro 'Toward the year 2000'.

Técnica de construcción de Escenarios Exploratorios

Para la construcción de escenarios se siguen etapas que cada autor denomina en forma distinta, a pesar que resumen secuencias similares. A modo de síntesis las ordenamos en cinco etapas y 3 fases diferentes:

I- Fase de Preparación: (Análisis de la situación Actual)

1. Precisión del tema de estudio, espacio de escenario o campo de interés.
2. Identificación de las variables clave o dimensiones que lo definen.

II- Fase de Desarrollo (Análisis de los futuros posibles)

3. Constatación del grado de poder y conflictos entre actores sociales

4. Diseño de un escenario probable o “tendencial”.

5. Diseño de escenarios alternativos.

III- Fase de Utilización (Presentación y Recomendaciones)

FASE I - Preparación

1. Precisión del tema de estudio, espacio de escenario o campo de interés

Se comienza analizando la situación actual de la organización y el entorno que condiciona el desarrollo del tema que se está estudiando.

Características de la organización, motivaciones y objetivos del estudio:

Un estudio de escenarios comienza con la definición del **campo de interés** y a partir de este punto se listan las fuerzas impulsoras clave que son las que se perciben como importantes en el futuro de ese campo. Estas fuerzas impulsoras van a ser los ejes de un escenario. Generalmente es suficiente con un pequeño número de alternativas que comprendan las mayores amenazas y oportunidades. Es fundamental definir claramente el objetivo del estudio y la necesidad que lo justifica. Será la base de todo el trabajo y nos permitirá delimitar el campo de la investigación, direccionar las preguntas y las fuentes a consultar.

Lo primero a tener en cuenta es la delimitación y alcance del trabajo, para lo cual se tendrá que definir:

-Objeto y área de estudio: definición lo más exacta posible acerca del **tema** a estudiar y acotar el alcance del tema de estudio, de manera de llevarlo a la exacta dimensión requerida. Por ejemplo si el objeto es “Educación”, el área puede ser “educación universitaria privada en Argentina”.

-Horizonte temporal: Aquí es indispensable definir lo más exactamente posible el tiempo en el cual se está proyectando esta aplicación. Estos escenarios serán a mediano plazo (5 a 20 años) o a largo plazo (20 a 50 años).

-Recursos asignados: Personal y Presupuesto asignados al proyecto de escenarios.

Para esta primera fase, la **Dra. Elena Espinal** en su seminario **Diseño de futuro**, propone comenzar con 2 entrevistas a los responsables y equipo que realizará el estudio. El objetivo de dichas entrevistas es “definir el problema”, las “dimensiones de tiempo/espacio” y las “consecuencias a largo plazo”. Es decir que la intención es encontrar el foco sobre el cual se va a trabajar.

A- Entrevista con los responsables del Proyecto en la cual se pregunta:

¿Qué empresa es?

¿Quiénes la componen? ¿Cómo está organizada? ¿Cuántas personas trabajan en ella?

¿Quiénes toman decisiones?

¿A qué se dedica? ¿Cuáles son los servicios y/o productos que comercializa?

¿En qué se diferencia de otras empresas?

¿A qué público está destinado? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Qué rango de edad/cultura/posibilidades económicas?

¿Qué tecnología utiliza?

¿Cuál es la logística?

¿Cuál es su área de Influencia?

¿Cuál es la historia de desarrollo hasta ahora?

¿Cuáles son las expectativas a futuro?

¿Qué motiva este análisis?

Otras que sean necesarias para el conocimiento más preciso posible de la organización/empresa/servicio sobre el cual se va a trabajar.

B- Segunda entrevista:

Adivino

- ¿Si yo pudiera contestar cualquier pregunta, que te gustaría saber?

Buen Escenario

- ¿Si miraras para atrás 10 años al momento de hoy, y pudieras contar cual fue el éxito de esta organización, cuál sería la historia? ¿Por qué?

Mal Escenario

- ¿Si pudieras mirar 10 años atrás hacia el momento actual y pudieras contar el fracaso de esta organización, cuál sería la historia? ¿Por qué?

Lecciones del pasado

- ¿Qué necesita olvidar esta compañía?
- ¿Qué necesita recordar?

Decisiones Importantes hacia el futuro

- ¿Cuáles serían las dos decisiones críticas para acercarse al horizonte inmediato?

Límites en el sistema

- ¿Cuáles son los obstáculos aquí? ¿Para este proceso? ¿Para la historia de éxito?

Epitafio

- ¿Cómo te gustaría que esta empresa fuera recordada?
- ¿Y tu propio rol?

Éxito

- ¿Cómo definirías una “estrategia exitosa”?
- ¿Qué elementos/criterios estarías mirando?

Cierre

- ¿Qué otra pregunta tendría que haberte hecho que no te hice?

2. Identificación de las variables clave o dimensiones que definen

En este punto es muy importante actuar como Coaches. Debemos recordar que lo que la persona o el grupo nos contesta en realidad está teñido de las limitaciones de sus paradigmas, por lo cual, no podemos caer en la estrechez de sus modelos mentales, sino trascenderlos y desafiarlos.

También las preguntas que hacemos como coaches devienen de nuestros paradigmas personales, esto nos convoca a estar atentos en forma permanente, para no limitar al

cliente con nuestra postura. Las preguntas que hacemos pueden ser de supervivencia o de ampliación. Si preguntamos ¿Qué se puede hacer con lo que hay? Corresponde a la primera instancia, la de supervivencia. Si preguntamos ¿Dónde y que es lo máximo que se podría lograr? Es una pregunta de ampliación.

Tenemos que indagarnos acerca de: ¿Qué escuchamos del cliente? ¿Cuál es el nicho al cual va destinado su producto o servicio? ¿Cuál es la medida de ese nicho? ¿Cuál es la distancia geográfica a la que quiere responder? Si no lo sabe o le cuesta definir, que lo invente ya que esto es una invención y no la realidad actual.

A veces, la empresa o consultante, puede lograr resultados asombrosos con solo cambiar estructura, procedimientos, personas, logística, etc.

Cuando la gente habla comienzan a salir los juicios que traban. Realmente los consultantes ¿conocen su mercado? ¿Tienen canales para llegar a ese mercado? **¿Cuál es la pregunta que realmente se quieren contestar con este trabajo?** ¿Hacia dónde enfoca? ¿Hacia el mercado? ¿Hacia la estructura interna? ¿Hacia el producto? ¿Saben qué tipo de organización necesitan?

En este trabajo se trata siempre de hacer preguntas muy amplias. Escenarios como técnica siempre expande. Las preguntas pequeñas no sirven como disparadores y esta es la finalidad de las preguntas. Luego el cliente elige cual es la pregunta que quiere contestar.

Cuando detectamos esto, reformulamos la pregunta esencial que la empresa se hace. Cuando la pregunta final realmente corresponde a la necesidad de quienes deciden consultarnos, inmediatamente es reconocida por ellos y es el **tema focal**. Esto permite entonces buscar las variables sobre las cuales se deben buscar las tendencias, por ejemplo en: estilos de organización, estilo de ventas, estilo de marketing, etc.

A partir de esto, se buscaran las **“TENDENCIAS DE ESTOS EJES EN EL FUTURO (X AÑOS)”**. Este es un trabajo que se distribuye en el grupo. Cada uno elige algunos ejes para buscar las tendencias en Google, informes gubernamentales, fuentes secundarias e investigaciones, informes de expertos en los temas, etc.

Se pueden realizar encuestas para lograr información de las personas más sobresalientes en cada área. Se clasifica a los expertos según el grado de pertenencia a determinados grupos que se consideran importantes en ese mercado.

Los factores claves son relativamente obvios y generalmente al alcance de la mano en el micro-ambiente que influye el tema focal como: tamaño del mercado, crecimiento, como influye la economía, los actores sociales, las legislaciones que ejercen influencia, normas y regulaciones, los aspectos culturales, contexto político local e internacional, ocupación laboral, etc.

Podemos agruparlas de la siguiente manera o categorías:

- Datos Demográficos (edad, migración)
- Valores (estilos de vida, movimientos políticos o espirituales, etc.)
- Innovaciones tecnológicas y avances.

- Competencia.
- Legislación y regulación
- Reglas Emergentes (estándares, prácticas del mercado)
- Economía.
- Tendencias culturales
 - Tendencias Ambientales, (por ejemplo aumento del consumo de energía, reducción de reservas forestales, contaminación de aguas, etc.)
 - Actores sociales. (Clientes, usuarios actuales y potenciales)
 - Estructuras comerciales
- Etc.

Una vez realizada la búsqueda y cotejo de la información encontrada sobre las tendencias de los ejes, pasamos a la fase II de Desarrollo.

FASE II - Desarrollo

Esta fase ya comienza cuando se tienen datos sobre las tendencias de los diferentes ejes detectados anteriormente. Se recomienda buscar tantos como sean posibles (200 o más). Se puede armar un listado en papel grande para que estén a la vista de todo el equipo. Elena Espinal pide en su ejercicio, que mínimo existan 192 cosas o tendencias que puedan influir. (Figura 6)

| Tendencias al año..... | | | | | |
|------------------------|------------------|----------------|--------------|--------------|--------|
| V. Sociales- | V. Tecnológicas- | V. Económicas- | V Políticas- | V. Sociales- | V..... |
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |
| 6 | | | | | |
| 7 | | | | | |
| 8 | | | | | |
| 9 | | | | | |
| 10 | | | | | |
| 11 | | | | | |
| 12 | | | | | |
| 13 | | | | | |
| 14 | | | | | |
| 15 | | | | | |
| 16 | | | | | |
| 17 | | | | | |
| 18 | | | | | |
| 19 | | | | | |
| 20 | | | | | |
| 21 | | | | | |
| 22 | | | | | |
| 23 | | | | | |
| 24 | | | | | |
| 25 | | | | | |
| 26 | | | | | |
| 27 | | | | | |
| 28 | | | | | |
| 29 | | | | | |
| 30 | | | | | |
| 31 | | | | | |
| 32 | | | | | |

Esto cierra la investigación de tendencias para continuar con el próximo paso.

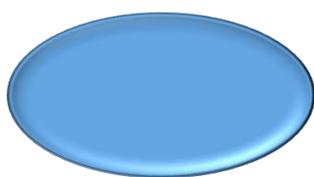
Definición de Eventos posibles- Técnica de

En este paso, cada persona del equipo elegirá un número amplio de variables que creen que tienen mayor incidencia e influencia en la problemática que se trabaja. Esto es personal. Luego se anotan estas elecciones se anotaran en el pliego que anteriormente se expuso en el grupo (en figura 6).

Estas elecciones se harán de acuerdo a lo que se vea como más probable, más incidentes en la pregunta que se realiza o las que mayor incertidumbre crean. Se intentará que abarque la mayor cantidad de ejes investigado.

A partir de esta primera votación grupal, se agruparan los factores bajo 5 o 6 temas fundamentales por sumatoria de mayor cantidad de votos). (Figura 7). Cada tema recibirá un nombre que sintetice las tendencias agrupadas. (Figura 8). Se realizan un eje (flechas) y en los extremos pones los límites.

Agrupación de Variables



Votos totales:



Votos totales:



Votos totales:



Votos totales:

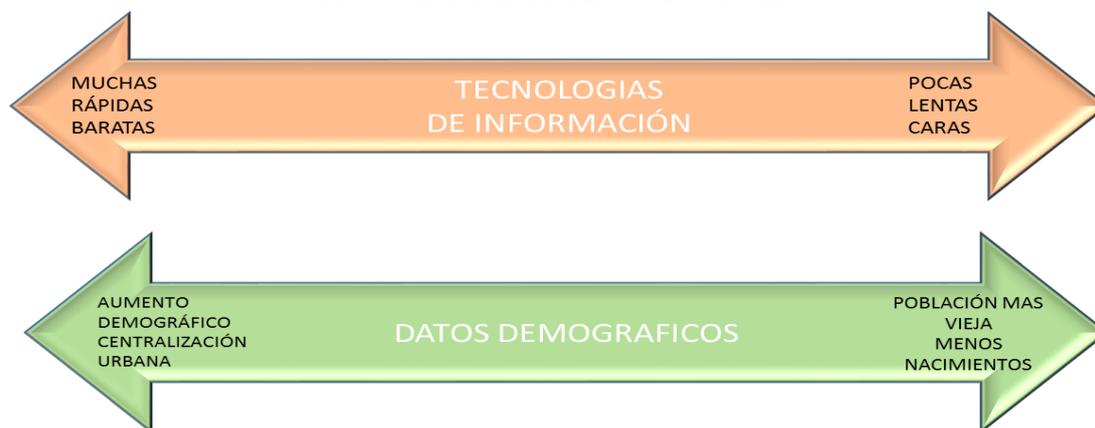


Votos totales:



Votos totales:

EJEMPLO DE EJES CON NOMBRES



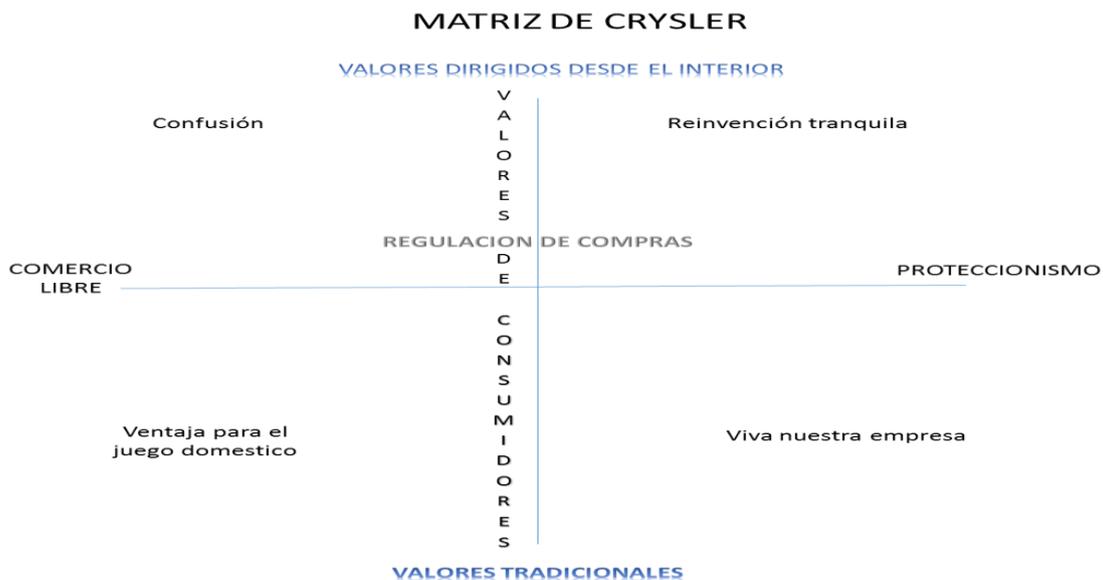
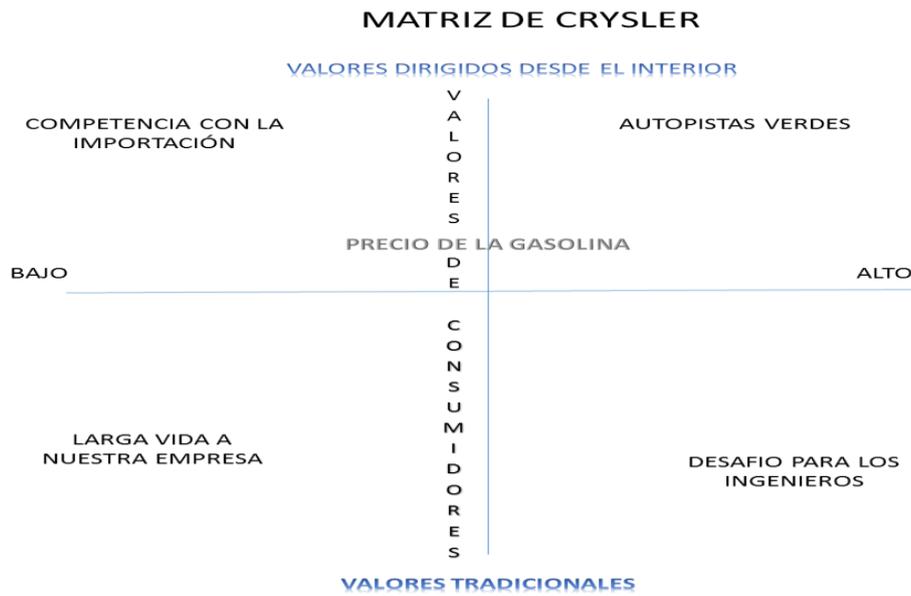
Deben ser bastantes precisos los datos a los que se refieren. Por ejemplo, no sirve decir “variación del dólar”, sino. “duplicación del valor dólar en Argentina”.

Escenarios Futuros

De los criterios que se eligieron surgen Escenarios que sean posibles, que puedan suceder, que sean importantes, desafiantes y que no sean repetidos.

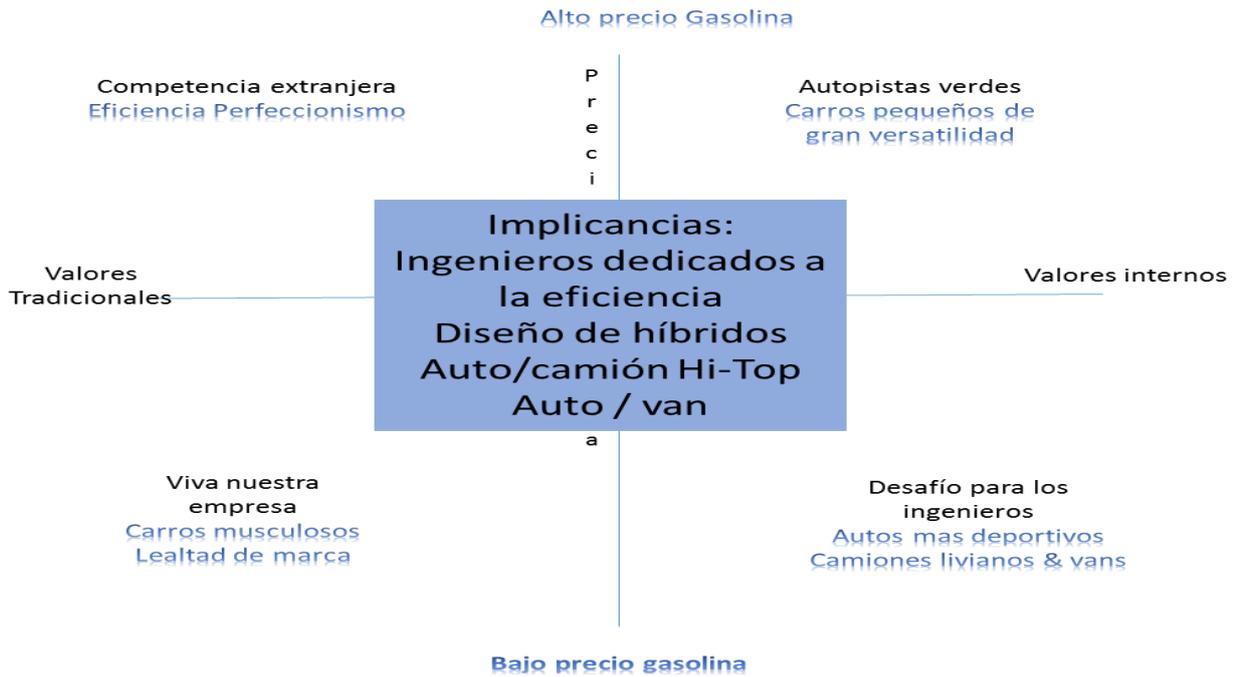
Ejemplo de trabajo de la Chrysler

Hicieron dos matrices potenciales, esto es un ejemplo del trabajo con matrices:

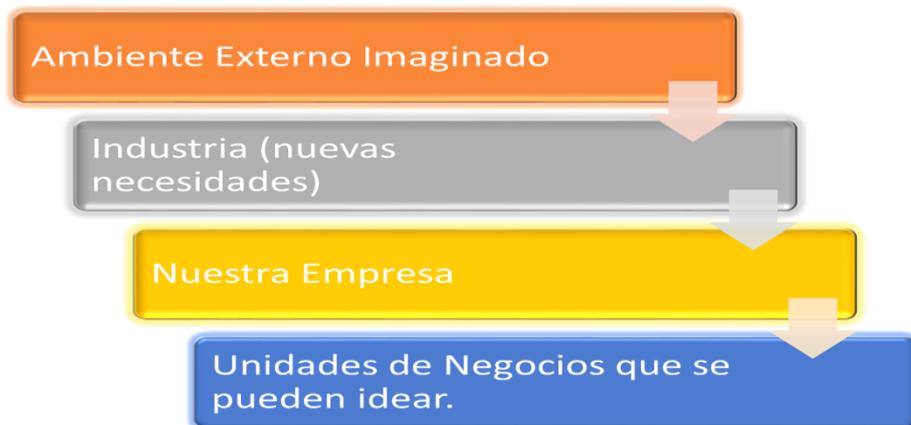


Resolución de escenarios Chrysler

MATRIZ DE CRYSLER



La idea de realizar estas matrices es imaginar cómo va a ser el mundo si pasa esto. A partir de este imaginario se construyen posibles soluciones y/o productos para ese posible escenario.



Preguntas a realizarse una vez obtenidos los diferentes escenarios:

¿Y ahora qué?

¿Qué podemos hacer en este futuro?

Nuestra empresa ¿Qué puede ofrecer?

¿Qué podríamos reinventar, agregar, o dejar para responder a este escenario?

¿Qué tendría mayor impacto?

¿¿Qué implicancias tiene en este mundo nuevo lo que yo puedo ofrecer?

¿Quiénes son los clientes potenciales y sus necesidades?

¿Cuáles son los indicadores tempranos de estos cambios?

“Los escenarios son historias. Son obras de arte, más que análisis científicos. La confianza (en su contenido) es menos importante que los tipos de conversaciones y decisiones que disparan”

Arie de Geus

FASE III - Presentación – Utilización

En la mayoría de los casos el mejor documento para describir los escenarios suele ser una colección de gráficos o mapas y una somera narración que los describen. Un sumario ejecutivo puede proveer al lector una rápida captación de las características del mundo y los eventos que lo conforman, desde la perspectiva del tiempo futuro seleccionado.

Según Elena Espinal los elementos de una buena historia para presentar los resultados de este trabajo, debe contar con:

- Un comienzo, medio y final
- Debe ser una aventura
- Quedar implícito el estado de pregunta abierta
- Viniendo desde la edad que se marcó en la investigación
- Hablando desde el héroe u contando sus experiencias, dificultades y beneficios
- Contando una historia impensable e inspiradora.
- Con una resolución final.

Esta presentación final puede ser hecha a través de

- Dramatizaciones
- Presentación multimedia
- Exhibiciones
- 3D
- Línea de Tiempo del escenario
- Resúmenes grabados
- Reporte escrito.

Por supuesto el producto final consiste en emitir recomendaciones. Con la información recogida toca el turno a los analistas de estudiar, analizar e interpretarla para alcanzar el objetivo propuesto. Estos cursos de acción se expresan en ideas originales, creativas, que surgen de trabajos en equipo con técnicas de creatividad como brainstorming, mapas mentales, seis sombreros del pensamiento, etc.

Diferencias entre Mentoring y Coaching

MENTORING

Definición:

Proceso mediante el cual una persona con más experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda en el desarrollo personal y profesional de otra (el tutelado), invirtiendo tiempo, energía y conocimientos.

Se trata de un proceso que se aplica cuando ejecutivos o personal de determinadas áreas van a ser promocionados o cuando ingresan nuevos empleados. En ambos casos, la organización se asegura una mayor productividad y resultados en menos tiempo, ya que el “mentor” desde su experiencia, favorece el rápido aprendizaje del “tutelado”. Por otro lado permite retener y comprometer al personal con la empresa. De esta manera la empresa aumenta su capital intelectual.

Característica de los mentores

Muestran su gran experiencia, todos ellos han pasado por las fases de ejecutores, directores y consejeros de sociedades han estado al frente de proyectos empresariales de enorme valor económico y han contribuido a la creación de riqueza con su desarrollo porque tienen la capacidad de anticiparse y de orientarse hacia la ejecución. Pueden o no ser coaches ontológicos.

Se comprometen a compartir sus conocimientos, dedicando tiempo y esfuerzo, porque haciéndolo no los pierden sino que, al compartirlos, siguen aprendiendo.

Tipos de Mentoring

Mentoring situacional: Se da cuando el pupilo proporciona un informe y el mentor acude en su ayuda, cuidando no intervenir demasiado.

Mentoring formal: aquí se formulan previamente los objetivos, con toda precisión, para poder medirlos posteriormente, se destacan en ese tipo de mentoring tres figuras que son: el mentor, el pupilo y el coordinador, este hace que el programa funcione dando apoyo, y vigilando la concepción de los objetivos.

Mentoring informal: este se aplica por periodos cortos, donde los pupilos son conducidos por el mentor, y los hace compartir experiencias, habilidades y competencias.

COACHING

El coaching es el proceso en el que se ayuda y guía tanto a personas como a equipos a mejorar, y optimizar su desempeño. El coaching es un sistema de conceptos, herramientas y procesos que permiten la observación y el desarrollo del potencial humano individual y de equipos.

Para ello se reconoce el talento de la/s persona/s y se les ayuda a adquirir nuevas habilidades y eliminar limitaciones personales o del grupo que forma parte del proceso de coaching.

El coaching está basado en una relación donde el coach asiste a los empleados en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer, nuevas formas de realizar tareas, necesarias para generar un cambio positivo que mejore la productividad de la empresa. Es un proceso de aprendizaje generativo del ser de la persona, del equipo y de la organización.

Características del proceso de coaching

La idea no es detectar errores o fallos y penalizarlos, sino hacer que los demás descubran sus propios errores. El coach debe basarse en realizar preguntas más que en hacer afirmaciones, pero no se trata únicamente de realizar preguntas sino que cada pregunta que realiza el coach debe de tener un fin último.

Basa las tareas en metas claras y bien definidas, incluso llega a relacionar las tareas específicas con las metas a obtener. Una vez explicadas, es el empleado quien debe asumir como suyas dichas metas, debido sobre todo a que las comprende.

Porque es importante el coaching

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar los objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

El Reconocimiento

El Reconocimiento es una parte fundamental en el coaching, esto quiere decir tener en cuenta; y reconocer los aportes individuales y hasta cierto punto premiar y motivar a quien se lo merece.

El reconocimiento pone en marcha la motivación. Una persona motivada rinde 80% de su capacidad laboral. La misma persona rinde un 30% de su capacidad cuando está desmotivada. Esto significa que por la misma remuneración se pierde nada menos que el 50% de capacidad de cada empleado.

Tipos de Reconocimientos y recompensas

- Sociales: Publicación, Horarios Flexibles, Beca - estudio Formal, Capacitación, Tecnología de Apoyo, Reconocimiento público.
- Recompensas Financieras

Situaciones para practicar el coaching

- Dificultades de una persona o grupo de personas para alcanzar sus propios retos.
- Dificultades de una persona o grupo de personas para incorporarse a procesos de aprendizaje concretos.
- Dificultades que surgen en el fluir de los procesos de negocio, que se identifican con claridad como problemas de relaciones entre personas o de comunicación y que impiden incrementar la productividad reduciendo los niveles de compromiso.
- Cuando se está desarrollando un nuevo proyecto.
- Cuando se ha cambiado de actividad.
- Cuando se está en vías de una transición
- Cuando se desean desarrollar nuevas habilidades
- Cuando se está en el proceso de aplicar nuevas técnicas o nuevos procedimientos

Situaciones en las que no se debe aplicar coaching:

- Cuando no existen metas claras.
- Cuando no existe una cultura organizacional
- Cuando existe una marcada resistencia al cambio.

Similitudes y diferencias

Ambas requieren técnicas interpersonales bien desarrolladas

El mentoring inventa un futuro basado en la experiencia y la sabiduría de un tercero, mientras el coaching lo hace partiendo de las propias posibilidades del individuo. Ambas acortan la curva del aprendizaje.

El mentoring suele centrarse más específicamente en el ámbito profesional en términos de ascenso laboral. Ambos tienen como objetivo la mejora del rendimiento y la productividad del individuo. Los mentores suelen tener experiencia a nivel de gestión empresarial avanzada, y conocimiento. Ambos potencian la proyección del individuo. Pero prestan apoyo a la persona si titubea. Los mentores dan consejos y opiniones mientras que el coaching evoca respuestas en el individuo. Ambos requieren la capacidad de crear confianza. Los mentores están reconocidos como expertos en su materia. Ambos apoyan sin quitar responsabilidad al individuo. Los mentores poseen un considerable poder de influencia para impulsar la carrera profesional.

Coaching Empresarial

Vamos a detenernos y desarrollar lo que incluye el Coaching Empresarial/organizacional.

El contrato de Coaching se basa en el beneficio de un cliente que es un responsable organizacional, cuyas decisiones afectan al resto de la organización.

El foco de un programa de coaching es el desempeño empresarial pero sin dudas, hay también un fuerte componente personal. Se estipulan indicadores de medición que permitan evaluar el proceso.

Gilberto Salazar Triviño y Patricio Molano Camacho afirman que una de las características esenciales del coaching es el “acompañamiento en terreno”, es decir trabajar en conjunto con los coachees para identificar y diagnosticar oportunidades de crecimiento y desarrollo de sus competencias y diseñar planes de acción orientados a producir resultados evidentes en el desempeño y logro de objetivos propuestos.

Desde este punto de vista, es necesario la aproximación a la realidad de la organización. Su misión, visión y valores, en síntesis su cultura y punto de observación son indispensables para el acompañamiento en el proceso de coaching.

El Coach debe cumplir con algunas condiciones esenciales para llevar adelante este proceso en forma exitosa. Entre ellas mencionaremos:

- 1- Capacidad de Autoconciencia: Esto es indispensable para no contaminar el proceso con situaciones no resueltas en su propia persona.

- 2- Debe ser flexible tanto en los horarios como en aceptar la forma de cada coachee en este proceso.
- 3- Poseer una excelente capacidad de comunicarse y mostrar sensibilidad y paciencia frente a las ansiedades, inseguridades y dificultades de la persona o equipo.
- 4- Debe ser auténtico, sincero y honesto. Esto se traduce como una coherencia entre el decir y hacer. Desde esta autenticidad ofrecerá el feedback necesario para enriquecer el proceso.
- 5- Es indispensable contar con una escucha empática y bien desarrollada.
- 6- Ser empático. Eso significa, iniciar el proceso desde la comprensión del otro como un legítimo otro. Eso permite que el Coach reciba abiertamente las concepciones de su coachee pero al mismo tiempo que lo habilite para desafiar las respuestas simplistas.
- 7- Tener en claro sus propios valores, ya que en estos procesos, los valores del coach serán una guía desde la cual interactúa.

Tipos de Coaching

Además del **Coaching Deportivo**, existen 3 grandes áreas de desarrollo del coaching: **Coaching organizacional, Coaching Ejecutivo y Coaching personal.**

En este curso nos abocamos al **Coaching Organizacional y al Ejecutivo**. El coaching empresarial u organizacional se aboca a la intervención en empresas y organizaciones de todo tipo. Desde las pequeñas a las grandes organizaciones. Este es un servicio que cada vez se requiere más, en función de los grandes cambios permanentes que las empresas deben enfrentar.

Al dedicarse a esta área, es indispensable entender que la empresa son los “empleados” y no los procesos. El potencial de cada compañía descansa sobre su potencial humano, son ellos los que hacen la diferencia. El rol del Coach es trabajar sobre el factor humano y favorecer su integración a la organización, desarrollar su potencial y motivación.

Los coaches empresariales pueden contribuir a que una organización clarifique su dirección y establezca sus objetivos y estrategias empresariales. Por otro lado, acompaña en el proceso de observación de la conducta organizacional hacia los clientes, competidores, cambios e innovación y cliente interno.

El Coach no tiene que ser un experto en cada área pero si tiene que tener conocimientos generales acerca de lo que es la cultura organizacional, el análisis FODA, los principios básicos de la planificación estratégica, y aplicación de una mirada sistémica.

En cuanto al **Coaching Ejecutivo** ha tomado mucha importancia a partir del cambio de paradigma en las organizaciones. Muchos ejecutivos de gran valor profesional, no tienen las herramientas para una gestión del liderazgo adaptado a los nuevos cambios.

Susanne Skiffington y Perry Zeus en su escrito “Guía completa de Coaching en el trabajo”, describen un programa de trabajo para los coaches empresariales, compuesto por distintos pasos.

Primer paso: Reunión con la Dirección

En esta reunión el Coach debería establecer la función y el status del coaching en la organización. Conocer historia de éxitos y fracasos y determinar los desafíos de la organización, con el fin de situar al coachee en un contexto más amplio, como así también especificar las competencias que debe desarrollar y determinar si la organización dispone de los recursos necesarios para respaldar el proceso de coaching.

Segundo Paso: Reunión inicial con el Coachee

Permite establecer el primer contacto con el futuro coachee, en este primer contacto lo importante es establecer una comunicación empática que disminuya las ansiedades de la persona.

En esta reunión podrá conocer más profundamente, si el ejecutivo está de acuerdo con el proceso de coaching y los objetivos que se plantea con respecto al mismo.

Tercer Paso: Primera sesión de Coaching:

Incluye una cierta evaluación. Esto puede despertar ansiedad en la persona al sentirse evaluado.

Cuarto Paso: Segunda Sesión de Coaching:

En este paso se realiza un feedback de la evaluación tomada en la primera sesión de coaching y a partir de esto se realiza la definición de objetivos a trabajar y se establece el contrato donde se especifica la responsabilidad que asume el coachee en el proceso, el tiempo de las sesiones, el lugar, el compromiso de confidencialidad. En algunos casos se llega a firmar este contrato.

Quinto Paso: Sesiones semanales de coaching

En esta parte del proceso se trabaja sobre: la identificación y desafío de creencias limitantes, examen de valores y visión del coachee, desarrollo de un plan de acción, etc.

A esta serie de pasos, es importante agregarle un último que se trata de la evaluación y cierre del proceso. En este caso, una vez finalizado el tiempo acordado, es necesario una evaluación conjunta de los logros alcanzados durante el trabajo de coaching.

Coaching de Equipo



El coaching se ha consolidado como una disciplina de referencia en el mundo empresarial, demostrando ser una herramienta en continua evolución. Gracias al coaching, los resultados experimentados en los procesos de trabajo individual, dentro y fuera de las organizaciones, son extraordinarios.

Tradicionalmente, se ha trabajado con el coaching individual de los miembros de un equipo. Este tipo de coaching se centra en el desarrollo personal y profesional de cada uno de los miembros del equipo. En este contexto, el objetivo del proceso de coaching es incrementar el nivel de desempeño del equipo mediante el incremento del desempeño de sus individuos. Por tanto, el foco está en el individuo y el equipo puede mejorar o no y, en consecuencia, mantener un mayor o menor nivel de alineamiento.

Otra modalidad muy efectiva e interesante es el “coaching de equipos”.

Podríamos definir el **Coaching de Equipo** como un proceso de acompañamiento a un equipo de personas en la consecución de sus objetivos a través de acciones que fomentan la cooperación entre sus miembros, apoyándoles a revisar y mejorar sus relaciones, procesos de trabajo y valores.

Es un proceso vivencial, práctico y excepcionalmente conectado con lo que cada equipo es y necesita, se trata de un proceso personalizado de acuerdo a las características de cada equipo, a fin de que descubra, defina, desarrolle y construya sus propios principios de trabajo en equipo.

Esta variante del coaching es mucho más que la suma de los procesos individuales aplicados en un contexto colectivo.

En un proceso de coaching individual, el foco del coaching es ayudar a desarrollar las aptitudes del coachee, y el proceso se evalúa de acuerdo a la evolución de los resultados personales. En el coaching de equipo, el coach acompaña a un grupo de

personas que trabajan juntos, para desarrollar su aptitud como conjunto, y lo que se valora en este caso es la evolución de sus resultados colectivos.

Las finalidades del coaching individual y del coaching de equipo son diferentes y, a menudo, complementarias. Sin embargo, el coaching individual no puede por su propia naturaleza ir hasta el límite de la complejidad del trabajo en equipo.

El coaching de equipos trabaja sobre la relación que se forma entre los miembros, para acompañar en el desarrollo de su rendimiento y así obtener resultados que superen con creces al de la suma de las partes.

No es coaching individual ni grupal sino que se trabaja con el equipo como sistema.

No es team building aunque se puede empezar por un taller de uno o dos días para crear equipo y definir reglas.

El coaching de equipos trabaja para lograr mayor cohesión y unidad entre los miembros de los equipos mejorando la comunicación, la confianza y el liderazgo. Se trata también de alinear y aunar esfuerzos para coordinar acciones de manera eficaz en línea con los objetivos de la Organización.

El coaching de equipos se centra en los siguientes objetivos:

- ❖ Analizar el grado de construcción del equipo como tal.
- ❖ Alineación de equipo entorno a una misma cultura, dando coherencia a la actuación del mismo y proporcionando un impacto único como equipo logrando que este sea inspirador para el conjunto de la organización.
- ❖ Desarrollar nuevas estrategias para resolver contradicciones, tensiones y conflictos en equipo, de manera generativa y constructora de alianzas sólidas para el futuro.
- ❖ Definir como equipo un sentido de enfoque y ejecución que permita acompañar a la organización en entornos turbulentos hacia aquellas pocas cosas que realmente marcan la diferencia, y ejecutarlas brillantemente.

Características fundamentales del Coaching de Equipos

La clave del aprendizaje en equipo no depende de la amistad sino de otro tipo de relación.

La base del Coaching de Equipos es el dominio personal de sus componentes y se desarrolla con la visión compartida.

Es un proceso de alineación con la visión compartida para crear los resultados que todos realmente quieren.

Cuando uno está en un equipo auténticamente alineado con la visión compartida tiene una sensación muy difícil de describir. Es una experiencia única donde la sinergia fluye a través de todos.

El Coaching de equipo puede beneficiar a todos los implicados, empresa, clientes, directivos y miembros individuales del equipo. A medida que los miembros del equipo se convierten en elementos más auto dirigidos y orientados a los objetivos, mejora la

calidad y productividad de las compañías, y se crean relaciones más poderosas y duraderas con los clientes.

Se desarrolla un interesante y poderoso sentido de espíritu de equipo, que mejora la cultura organizacional, la implicación, la productividad y la retención del talento, generando un clima de confianza y motivación.

Esto, sin dudas, fomenta el liderazgo e incrementa la cooperación.

Se gana agilidad en la toma de decisiones y resolución de conflictos ya que incrementa la comunicación en las relaciones y minimiza los malos entendidos y la desconfianza.

Se logra el incremento del aprecio y respeto por las perspectivas de cada uno de los miembros del equipo y permite que las reuniones sean dinámicas y productivas.

En cuanto a cada persona que pertenece a este equipo, el beneficio es potenciar sus recursos y habilidades.

Desarrolla el empowerment de las personas para ser naturalmente creativos y capaces de encontrar las soluciones en sí mismos.

Mejorar sus relaciones y comunicación incrementando su nivel de autoconfianza y produciendo mayor satisfacción personal y profesional.

¿Cuál es el rol del Coach en un proceso de coaching de equipos?

El Coaching de equipos es un proceso de aprendizaje por medio del cual un Equipo se cuestiona los límites de su desempeño con el objetivo de superarlos.

Normalmente, el equipo tiene interpretaciones que obstaculizan su trabajo, su competitividad, el logro de los resultados buscados, el vínculo efectivo entre los integrantes del equipo, el clima organizacional. El coach acompaña al equipo en el proceso de desafiarse, de cuestionar sus interpretaciones con el objetivo de que el equipo en su conjunto pueda hacer lo que antes no podía.

Alain Cardón, sostiene que el coach de equipo acompaña el aprendizaje de un equipo, pero es el equipo es el que tiene que dirigir su propio aprendizaje, manteniendo en todo momento el control de sus objetivos operativos, de sus métodos y de su trayectoria.

La función del Coach es pues, acompañar el desarrollo del rendimiento colectivo de un equipo, de forma lógica y mensurada, para que el resultado operacional del conjunto supere ampliamente el potencial de la suma de las partes. Se trata de ayudar al equipo como un todo a ir un paso más allá de lo que está haciendo en la realidad.

El coach ayuda a un equipo a:

- ❖ Cuestionar su forma de observar el mundo
- ❖ Identificar los obstáculos que le impiden cambiar.
- ❖ Resolver esos obstáculos, a ver aquellos que, inmersos en su propia situación, no logra ver
- ❖ Identificar, implementar y sostener las nuevas acciones en pos del resultado

Asimismo en el proceso de Coaching sistémico organizacional el coach observa e interviene en los siguientes niveles:

- ❖ Las acciones que realizan los integrantes del equipo en forma individual.
- ❖ Las interacciones que se establecen entre diferentes miembros del Equipo.
- ❖ Los patrones de comportamiento que caracterizan al equipo en su conjunto, que todos los integrantes del equipo ayudan a construir y que todos alimentan y sostienen mediante una estructura de relaciones y vínculos únicos y particulares.

El coaching de equipos se emplea fundamentalmente para optimizar el rendimiento y potencial del equipo cuando:

- ❖ Los resultados operativos no se alcanzan o son mejorables.
- ❖ Haya una nueva dirección o cambio de los integrantes del equipo.
- ❖ Existan procesos de fusiones que dificultan el cumplimiento de objetivos.
- ❖ Desean optimizar su interactividad relacional (conflictos, motivación, liderazgo...)
- ❖ Existen aspectos en la organización que afectan al rendimiento.
- ❖ La empresa redefine el plan estratégico.

Un equipo no es simplemente una máquina en la que se pueden reemplazar las piezas. Es un sistema dinámico y vivo. Tiene una personalidad, un temperamento, una visión y una forma de relacionarse únicos. Contiene una cultura propia definida por sus normas y sus valores, tanto los expresados, como los no manifestados; y puede definirse como un sistema en sí mismo, dentro de otros sistemas (como la organización misma).

El sistema en sí mismo tiene una influencia enorme en qué se hace y en cómo se hace. Los miembros de un equipo conocen de manera instintiva cómo “se hacen las cosas aquí”.

Fases desarrollo de un equipo

Como ya desarrollamos en el módulo en el que trabajamos Equipos, podemos decir que existen diferentes fases en la formación de un equipo.

- 1- Forming (Formación)
- 2- Storming (Conflicto)
- 3- Norming (Normativa)
- 4- Performing (Rendimiento)

1- Etapa de Formación

Los miembros empiezan a trabajar como grupo. Se va creando el sentimiento sobre la nueva situación. El foco está en lo individual. Cada persona está atenta a los impactos positivos o negativos de su inclusión en el grupo. Se generaliza la incertidumbre y se

desarrollan niveles de ansiedad. Se relacionan desde la cortesía, pero hay bajo nivel de implicación.

2- Etapa de aparición de Conflictos

Aparece el conflicto y se forman subgrupos. Se pone en tela de juicio la autoridad del líder y/o la competencia de otros miembros. El individuo polariza sus opiniones, rechaza nuevas aproximaciones, discute, compete y se coloca a la defensiva. La atmósfera es tensa, los miembros del equipo sienten el dolor del cambio.

La influencia del líder como auténtico catalizador de las emociones juega un papel fundamental para mantener la cohesión del equipo

3- Etapa del nacimiento de la Normativa

El conflicto es superado, y los miembros confían en el nuevo método. Los individuos se aceptan y reconocen el valor añadido de las aportaciones individuales. Se desarrollan normas y patrones de conducta internos.

Son patentes el desarrollo de un espíritu común y las metas compartidas.

4- Etapa de Rendimiento como Equipo

El grupo logra trabajar como un "equipo". Es flexible y reorganiza su estructura en función de tareas y problemas. La cohesión alcanza su punto más alto y el compromiso con los objetivos es compartido. Hay deseo de pertenencia al grupo. Los éxitos se celebran.

El Coaching de Equipo es un proceso de desarrollo por el cual un equipo directivo analiza los elementos que lo constituyen como equipo, para terminar estableciendo unas reglas de compromiso y unos planes de acción que les permita funcionar como un Equipo de Alto Rendimiento.

¿Qué es, qué no es Qué es, qué no es coaching equipos?

¿Qué es y que no es el Coaching en Equipos?

| Team building | Outdoor training | Coaching equipos |
|--|---|---|
| <p>Son eventos que se hacen con los miembros de un equipo.</p> <p style="text-align: center;">--</p> <p>Están centrados en formar y cohesionar un equipo.</p> <p style="text-align: center;">--</p> <p>No existe plan de mejora del equipo</p> <p style="text-align: center;">--</p> | <p>Basado en actividades físicas que hay que ejecutar en equipo en un entorno natural.</p> <p style="text-align: center;">--</p> <p>Los participantes llegan a Conclusiones aplicables al equipo sobre aspectos generales para el mismo.</p> <p style="text-align: center;">--</p> <p>Se centra en estimular el espíritu de equipo.</p> <p style="text-align: center;">--</p> <p>No existe plan de acción de mejora</p> | <p>Es un proceso de desarrollo del equipo.</p> <p style="text-align: center;">--</p> <p>Proceso de reflexión de los miembros de un equipo sobre su propia realidad.</p> <p style="text-align: center;">--</p> <p>Centrado en la definición de unas reglas de compromiso y unos planes de acción tanto del equipo como individuales.</p> |

Sintetizando podemos definir como **Objetivos básicos del Coaching de equipos:**

- Estimular mayor autoconocimiento y convivencia
- Analizar punto de partida
- Compartir las claves del liderazgo
- Desarrollar relaciones positivas que influyan en los resultados
- Desarrollar competencias de productividad o eficacia
- Priorizar acciones
- Elaborar Plan de acción
- Conseguir un alto rendimiento sostenido

Proceso Coaching de Equipos

Proceso de Coaching de Equipos



Este es un modelo propuesto por Rosa de la Calzada.

En la **FASE DE ALIANZA**, estamos en los inicios de la relación de coaching, por lo que es indispensable una Reunión inicial con Gerente que pide el proceso y con el Líder del grupo a fin de escuchar las necesidades y elevar una propuesta inicial.

En una segunda instancia pasamos a la **FASE DE DESCUBRIMIENTO**, que también podemos llamar **Diagnóstica**. En esta fase se evaluará a cada uno de los integrantes con cualquier modo diagnóstico. La autora anteriormente citada proponía el test TDA (**Team Diagnostic Assesment**), que evalúa y analiza los factores de Productividad (logro de objetivos) y positividad (relaciones en el equipo) para identificar sus áreas de mejora.

Sin embargo existen otros como:

MBTI (Myers Briggs Type Indicator) Estilos de liderazgo y comunicación, análisis de problemas y gestión de conflictos.

VEA (Valoración Estado Anímico) Estados de ánimo y emocionalidad del equipo.

BELBIN (Meredith Belbin) Roles de los distintos miembros en el equipo

MPA (Master Person Analysis. Master Management) Composición del equipo, conflictos potenciales, necesidades de desarrollo del equipo, clima y cultura organizacional.

TEST LAS 5 DISFUNCIONES DEL EQUIPO (Patrick Lencion) Analiza las cinco disfuncionalidades de un equipo (ausencia de confianza, temor al conflicto, falta de compromiso, evitación de responsabilidad, falta de atención a resultados)

TEST TUCKMAN (Bruce Tuckman) Etapas de desarrollo de los equipos (Formación, conflicto, estructuración, desempeño y disolución)

También se pueden habilitar **Entrevistas individuales con los miembros del equipo y jornadas de diagnóstico con el equipo**

La elaboración de preguntas estará a cargo del propio coach (Coaches de equipos con enfoque ontológico/sistémico). La idea es la Identificación de las “cegueras cognitivas” del equipo y diseñar imágenes de posibles soluciones.

¿Qué aporta el diagnóstico?

El diagnóstico ofrece al equipo la oportunidad de “sacarse la foto” de dónde están a día de hoy, tomar conciencia de sus fortalezas y áreas de mejora, para desde este punto iniciar el PROCESO de Coaching de Equipos.

Todo proceso de Coaching de equipos comienza con un diagnóstico que nos dará pautas claras acerca de las características fundamentales del mismo.

La FASE DE INTERVENCIÓN incluye en principio una devolución de las observaciones obtenidas en la fase diagnóstica. Eso permite una toma de conciencia general acerca de donde está el equipo y donde quiere llegar. Además de individualizar los aspectos sobre los que se debe trabajar. Una vez compartido estos aportes, se profundiza en el trabajo de coaching realmente dicho, es decir en las conversaciones que permitirán echar luz sobre las creencias limitantes y encontrar nuevas posiciones posibilitantes y por lo tanto nuevas acciones. Los métodos a utilizar serán conversados en el equipo.

Por último tenemos la FASE DE EVALUACIÓN, donde es posible volver a administrar una test para evaluar la nueva posición del equipo. Esta fase por lo general se hace a los 6 meses de comenzado el proceso.

Capacitación

Esta es el área de trabajo más conocido popularmente. Muchos de los Coaches recién iniciados focalizan este ámbito como desarrollo profesional. Su condición de tener aspectos muy lúdicos resulta convocante, aunque se debe conocer más profundamente los beneficios y limitaciones de esta actividad.

Se puede definir a la capacitación como un conjunto de actividades didácticas orientadas a la ampliación de los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal de una empresa, la cual les permitirá desarrollar sus actividades de manera eficiente.

Capacitar es una herramienta fundamental para mejorar el desempeño de los colaboradores de una empresa en aspectos técnicos y blandos como comunicación, liderazgo y trabajo en equipo. Si es eficiente, toda la empresa se verá beneficiada, por lo tanto, la organización completa debe empoderarse con la capacitación.

"El objetivo de la capacitación es poder impactar en aquellas competencias y habilidades que se traducirán en conductas exitosas en un determinado puesto de trabajo".

Pero para que la capacitación sea efectiva deben existir determinadas condiciones:

- 1- Contar con un diagnóstico preciso acerca de las habilidades/ capacidades que se desean trabajar.
- 2- Que las personas asuman un compromiso responsable con la capacitación.
- 3- Que dichos conocimientos sean posibles dentro del sistema organizacional, ya que de esto depende que se mantengan en el tiempo.
- 4- Hacer un seguimiento constante de las competencias trabajadas. No se puede sólo capacitar, sino que se deberá ir evaluando si hay cambios de conducta en la práctica.

Rodrigo Correa, gerente de M Capital Humano, recomienda los siguientes pasos para realizar una capacitación efectiva.

- **Diagnóstico.** Es el proceso de levantamiento de información respecto de las necesidades específicas que se deben capacitar según el desarrollo organizacional.
- **Definición de objetivos**
- **Desarrollo de la Competencia in situ.** Momento de la capacitación donde se debe lograr una necesidad de cambio en las personas. El desarrollo comprende:

1 Generación de compromisos: Los participantes de la capacitación deben proponer medidas de cambio y acciones concretas, mediante las cuales se comprometen a transferir el aprendizaje al puesto de trabajo.

2 Consolidación del cambio: Es la generación de acciones concretas para poder aplicar los contenidos trabajados a través de portafolios de evidencias conductuales.

- **Monitorear el cambio:** La empresa debe hacerse cargo de monitorear lo aprendido en la capacitación durante la rutina laboral. Se recomienda evaluar durante seis meses para asegurarse que la conducta cambió a largo plazo y es aplicada en el puesto de trabajo.

Entre las actuales tendencias en Capacitación encontramos la que se conoce como: **Action Learning (Aprender Haciendo)**

"...La acción, responsable y coherente es, en sí misma, el más eficaz de los procesos de aprendizaje".

Reg Revans

Este Autor desarrolló la filosofía del Action Learning.

Esta técnica se orienta a ayudar a personas y empresas a adaptarse al cambio (y sólo desde el aprendizaje podemos adaptarnos a él) y a superar la barrera entre la formación "instruccional" y la resolución de problemas reales.

Para describir su método, Revans, hombre de formación científica, utilizaba una sencilla ecuación: $L = P \times Q$, donde el aprendizaje (Learning) es igual al producto de lo que sabemos (Programmed Knowledge) por las preguntas que nos hacemos (Questions).

La base para que el sistema funcione consiste en "reconocer la propia ignorancia". Lo que sé (P) no es suficiente para solucionar eficazmente las situaciones que van surgiendo en un entorno complejo y cambiante. Por tanto, debo cuestionar lo que sé. Algunos autores usan en este caso el término "desaprender", haciendo referencia a salir de uno mismo, a cuestionar la propia cultura, las creencias".

Desde una aplicación práctica, el Action Learning funciona de la siguiente forma:

- Se define un grupo de personas (llamado Action Learning Set o Grupo de Aprendizaje), que pueden trabajar en un mismo proyecto o en diferentes áreas. El tamaño puede variar, pero los grupos de entre 5-7 personas son adecuados para trabajar. Es recomendable un cierto grado de diversidad o heterogeneidad dentro del grupo.

- El grupo aborda un problema o situación real (situaciones que pueden ser elegidas por los propios participantes). Aunque pueden hacerse Grupos de Aprendizaje con situaciones simuladas, las situaciones reales proporcionan un "combustible motivacional" muy útil a la hora de obtener resultados. La situación es expuesta al grupo. Evidentemente, son situaciones para las que no hay una respuesta clara, sino una diversidad de posibles vías de acción.

- El grupo realiza preguntas (Q) acerca de la situación. Es una parte fundamental del proceso, manejar el Action Learning es aprender a preguntar, en gran medida. Se trabaja de forma similar a como lo haría un coach: el grupo NO aporta soluciones, sólo hace preguntas al participante que ha expuesto la cuestión. Esas preguntas estimulan el pensamiento divergente, el aprendizaje, la acción. De aquí también la importancia de esa heterogeneidad grupal de la que hablábamos al principio: si una situación me es poco familiar tenderé a encararla más libre de creencias preconcebidas, y esto es crucial para el aprendizaje.

- Se define un plan de acción (lo define el participante en cuestión en base a la reflexión que las preguntas del grupo han provocado). En la próxima sesión del grupo, el participante proporcionará feedback sobre los resultados obtenidos.

Las sesiones grupales duran entre medio día y un día. Los grupos suelen reunirse cada 3 o 4 semanas, y la duración total del proceso puede llevar unos 6 meses, aunque estas duraciones varían mucho en función del tipo de grupo o las situaciones a analizar.

En muchos grupos se utiliza la figura del "learning coach", una especie de facilitador de grupo, aunque Revans no estaba de acuerdo en el uso de este tipo de figura, prefiriendo los grupos auto gestionados. De cualquier modo, es una metodología que ha obtenido muy buenos.

Esta técnica favorece el desarrollo personal y organizacional de distintas formas: permite aprender cosas sobre sí mismo y la forma de actuar, permite aprender de otros y con otros, permite trabajar sobre situaciones reales, permite crear un entorno de aprendizaje continuo y salva la barrera "formación vs. trabajo".



Qué es el aprendizaje vivencial o experiencial

Cada uno de nosotros es el resultado de la integración de una herencia con infinitas experiencias de vida. La acumulación y articulación de estas experiencias son tan significativas, que en gran medida condicionan y hasta determinan aspectos tan importantes como la identidad, los talentos y debilidades, el tipo de relaciones, el carácter, la elección de una profesión y el desempeño en la misma, los sueños y aspiraciones.

El **Aprendizaje Vivencial o Experiential Learning** es aprender por medio del hacer.

Aprendizaje: Es un proceso de transformación interna que permite un cambio en la manera de pensar, sentir y/o comportarse.

Vivencial: Una experiencia se denomina vivencial cuando involucra dos elementos fundamentales.

- 1) Reflexión de lo acontecido; selección-interpretación-conclusión particular
 - 2) Transferencia de conclusión particular a una conclusión de aplicación más general
- Lo que el AV hace mejor es conectar al individuo con sus cinco sentidos a la experiencia y promover en él un sentido de titularidad o propiedad sobre lo aprendido. El aprendizaje vivencial se basa en la creencia de que todo aprendizaje verdadero requiere del involucramiento del individuo con la temática. Nada es más relevante para nosotros que nosotros mismos. Nuestras propias reacciones a, observación respecto de y comprensión acerca de algo es más importante que la opinión de algún otro sobre lo mismo.

Principios del aprendizaje vivencial

El aprendiz es protagonista en lugar de espectador.

El aprendizaje vivencial es posible cuando existe una selección adecuada de las experiencias y éstas son acompañadas con reflexiones, análisis crítico y síntesis.

El AV utiliza como material de trabajo las consecuencias naturales de una manera de pensar, sentir o comportarse dentro una experiencia

El proceso de AV debería promover la formulación de preguntas, la investigación, la experimentación, la curiosidad, la responsabilidad, la creatividad y la construcción de significados

Los participantes deberían poder experimentar el éxito, el fracaso, el asumir riesgos y la incertidumbre

Aprendizaje vivencial en programas outdoors

Existe numerosa bibliografía que sustenta los efectos positivos de utilizar esta metodología para incrementar la autoestima de los participantes, alterar el locus de control, modificar comportamientos antisociales, desarrollar talentos y capacidades, etc. Las razones que justifican el éxito de esta extraordinaria herramienta educativa y terapéutica las podemos enumerar de la siguiente manera:

- Porque es VIVENCIAL. Está ampliamente probado que aprendemos mucho más cuando nos involucramos activamente en el aprendizaje, ya que ponemos en juego los cinco sentidos en lugar de los dos característicos de las metodologías tradicionales (vista-oído). La experiencia es grabada en cinco pistas simultáneamente en el cerebro.
- El SENTIDO DE TITULARIDAD respecto a lo aprendido. El conocimiento es construido por cada participante a partir del recorrido por un proceso de aprendizaje que es acompañado adecuadamente para favorecer el auto-descubrimiento.
- La PERCEPCIÓN DEL RIESGO que acompaña las actividades y el entorno social que se genera en cada experiencia, conduce al grupo hacia un estado de predisposición óptimo para el aprendizaje.
- Las ACTIVIDADES, los problemas a resolver y hasta los escenarios tienden a ser POCO CONVENCIONALES, lo que genera condiciones de interdependencia e integración difíciles de reproducir en otros ámbitos.
- La relación directa entre CAUSA y EFECTO. Las consecuencias de las acciones de cada individuo y cada grupo son fácilmente observables. Desde la observación crítica al cierre de cada actividad pueden extraerse conclusiones contundentes que alimentan la búsqueda de nuevas alternativas de pensamiento y conducta.
- El APRENDIZAJE es GENERALIZABLE. Muchos de los patrones de comportamiento individual y grupal que se ven reflejados durante cada actividad, son los mismos que se ponen de manifiesto en otros escenarios de la vida personal y laboral. La conexión que se facilita entre lo particular y lo general permite descubrir patrones, principios y leyes de utilidad para la vida cotidiana.

Aprendizaje vivencial basado en actividades de aventura

A Kurt Hahn se lo conoce como el padre de este modelo. Nació en Alemania en 1886. Su padre era un acaudalado industrial y su madre una reconocida artista. Su inspiración surge de la obra de Platón “La República” y en la educación inglesa. Fue el fundador en 1920 de la Salem Schule o Escuela de la Paz orientada a promover la responsabilidad, la equidad, la justicia social, el respeto y el servicio a la comunidad. Estos principios en oposición al nazismo y que él defendía abiertamente lo llevaron a los campos de concentración. Fue liberado por pedido del gobierno inglés y desde el exilio en ese país fundó una nueva escuela en un castillo abandonado que tuvo que abandonar luego como producto de la expropiación durante la segunda guerra mundial. Se fue a Escocia y fue allí donde tiene origen una pequeña escuela que terminó transformándose en una gigantesca organización mundial con presencia en 34 países.

Esa escuela se llamo Outward Bound (Más allá de los límites...) y fue fundada en 1941 a pedido de una compañía naviera que tenía dificultades con el personal. Estaban ante un recambio generacional en el que los viejos marinos se retiraban o morían en el Mar del Norte y los jóvenes que los reemplazaban no lograban resistir las terribles exigencias propias de la actividad. El programa Outward Bound buscaba promover el desarrollo del carácter al tiempo que se instruía en las habilidades técnicas requeridas. Mientras se entrenaban en el movimiento con las cuerdas en altura por ejemplo, Hahn promovía la construcción de la confianza grupal, el trabajo en equipo y el desarrollo de la confianza personal. Las actividades incluían navegación marítima y terrestre, orientación, montañismo, rescate y primeros auxilios y servicios a la comunidad.

Ciclo del aprendizaje vivencial

El aprendizaje vivencial como disciplina surge a partir del trabajo del filósofo, psicólogo y pedagogo norteamericano John Dewey (1859-1952), quien creía que el hombre y el niño aprendían mediante su enfrentamiento con situaciones problemáticas que surgen en el curso de las actividades que han merecido su interés. La propuesta metodológica de

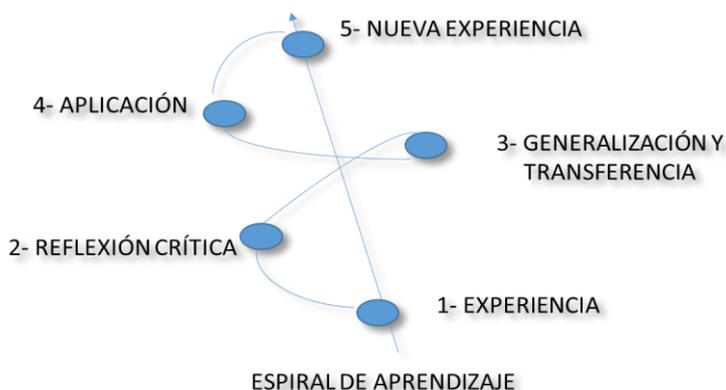
Dewey constaba de 3 fases:

- I. Observación directa de un fenómeno en la experiencia reciente
- II. Extracción de significados y conocimientos a partir de dicha observación
- III. Juicio de valor referido a posibles utilidades de lo descubierto para el futuro.

David Kolb propone un modelo de aprendizaje basado en experiencias. En su propuesta presenta un ciclo espiralado de aprendizaje compuesto por 4 elementos:

PROCESAMIENTO DE EXPERIENCIAS

APRENDIZAJE VIVENCIAL



1. Experiencia

El proceso se inicia con una experiencia dentro del programa de aventuras que ha sido diseñada especialmente para promover la aparición de determinadas situaciones vinculadas al objetivo que se pretende. Esta primera experiencia se utiliza a modo de espejo para observar las imágenes individuales y colectivas que darán cuenta de lo que allí acontece.

2. Reflexión crítica:

Gracias al recuerdo inmediato de lo sucedido se abre el diálogo con el objeto de reconstruir lo sucedido desde las múltiples miradas de los allí presentes. Con la coordinación de un facilitador entrenado para este propósito se ingresa en la exploración profunda de los significantes de la experiencia. Se busca responder a la siguiente pregunta» **¿Qué pasó?**

3. Generalización y transferencia:

En esta etapa se intenta conectar las conclusiones particulares de la experiencia reciente con posibles patrones generales de conducta. El hacerlo Permite la expansión del nivel de autoconciencia del participante en cuanto a lo que piensa, siente y hace con respecto a determinada temática sirviendo como punto de partida para la expansión de determinadas habilidades. La pregunta a responder en esta etapa es **¿Qué significa lo que pasó?**

4. Aplicación:

Una vez identificados los posibles obstáculos y las capacidades individuales y colectivas se promueve la elaboración del plan de acción donde se experimente con nuevas formas de ser tendientes a obtener resultados diferentes y superadores. En esta instancia se intenta responder la siguiente pregunta» **¿Y ahora qué voy a hacer con lo que descubrí?**

5. Experiencia:

El ciclo se cierra con una nueva actividad vivencial donde los participantes ejecutan el plan de acción que diseñaron en la etapa anterior. A la luz de la nueva experiencia se analizan los resultados obtenidos dentro de un segundo ciclo de aprendizaje. La cantidad de ciclos dependerá de los requerimientos de cada programa y sus restricciones de tiempo.

Transformar una experiencia recreativa en una experiencia vivencial implica transitar estas fases dentro de un ciclo espiralado de aprendizaje y el facilitador es el responsable de acompañar al grupo en este recorrido.

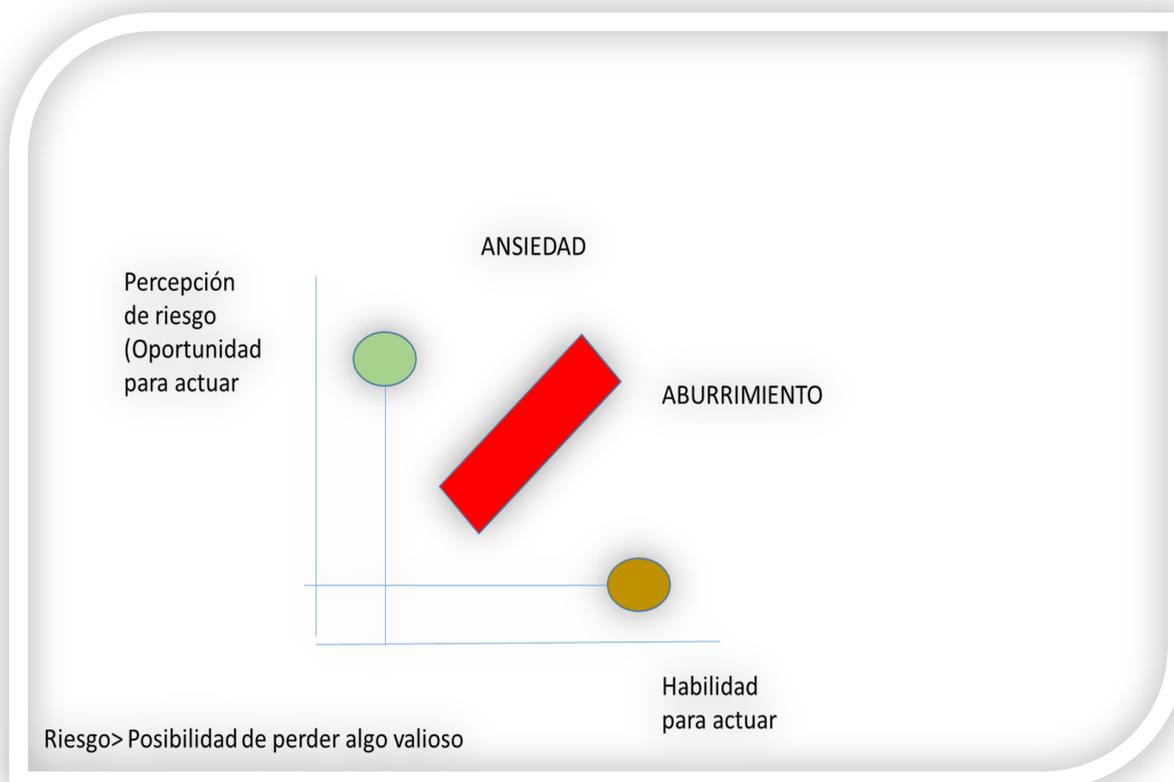
Tipos de experiencias

Existen cuatro tipos de experiencias en función de los objetivos que se pretendan en relación al aprendizaje:

1. Recreacionales: Diseñadas para promover un cambio en la manera de sentir (Buscan entretener, re-energizar, relajar, re-crear, socializar, etc.)
2. Educativas: Diseñadas para promover un cambio en la manera de sentir y pensar (Pretender fomentar la expansión de la conciencia, el desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades, y la integración de nuevas formas de observar los viejos conceptos ya adquiridos)
3. Transformacionales: Diseñadas para promover un cambio en la manera de sentir, pensar y comportarse (Pretender estimular la aparición de comportamientos funcionales positivos y mejorar las relaciones inter e intrapersonales)
4. Re direccionales: Diseñadas para promover un cambio en la manera de sentir, pensar, comportarse y resistirse (A partir de intentar disminuir el comportamiento disfuncional, generar mayor conciencia respecto de los mecanismos defensivos inconscientes, etc.)

Comportamiento y motivación personal en programas outdoors de AV

Las mejores experiencias vivenciales son aquellas que logran desarrollarse dentro de un estado conocido como “Estado de flujo”. Para entender su significado presentamos el siguiente gráfico



Una persona en estado de flujo pierde noción del tiempo y del espacio. “Se hace presente” y el pasado y futuro se desvanecen en una sensación que integra el disfrute, el esfuerzo y el equilibrio dinámico. Las diferentes actividades que promovemos en la naturaleza permiten llevar la experiencia hacia esas regiones.

Siete claves para promover el estado de flujo y la motivación en AV

1. Que las personas haciendo uso de sus derechos personales acepten la experiencia.
2. Que todos los que participan expliciten las expectativas la visión deseada.
3. Integrar acción y reflexión equilibradamente.
4. Re direccionar interacciones hacia la tarea
5. Generar espacios donde cada individuo pueda ejercer su derecho a tomar decisiones y hacerse responsable por las consecuencias. El integrante participa activamente en el resultado de su experiencia.
6. Equilibrar percepción de riesgo con habilidad para actuar.
7. Estimular la motivación y la búsqueda de la superación reforzando feedback positivo sobre logros y potencialidades.

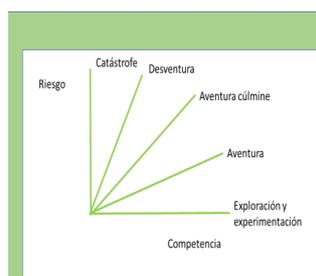
Estado de flujo grupal

Cuando se trabaja con grupos cada individuo traerá su propia “habilidad para responder” a cada una de las experiencias que formarán parte del programa. Si bien resulta difícil por momentos promover contextos donde “todos” los integrantes puedan estar en estado de flujo simultáneamente, habrá que ir identificando estrategias para que nadie quede excluido de esta experiencia. Esta tarea requiere el

conocer muy bien las implicancias y exigencias de las actividades que se desarrollarán y el ir adaptando estilos de liderazgo, técnicas de intervención e incluso actividades durante la marcha, para promover condiciones que se ajusten al perfil de cada integrante. Por ejemplo puede darse el caso de un integrante que no vea como desafío el ascenso a una montaña, pero quizás sí encuentre como desafío el compartir una carpa con sus compañeros. Las exigencias que lleven al estado de flujo pueden ser de naturaleza física, mental y/o emocional.

Estado de flujo en experiencias de aventura

La aventura en el sentido amplio de la palabra implica ingresar en un territorio desconocido del que no se tienen seguridades absolutas respecto de su resultado final. Ingresar al medio silvestre y además desde una actividad no convencional permite abrir posibilidades para promover estados de flujo, más allá de que se trate de actividades técnicas de aventura. Martin y Priest (1986) han combinado el trabajo descripto en la gráfica anterior con la observación de lo que acontece en escenarios caracterizados por actividades de aventura. En tal sentido arribaron a un modelo o paradigma que permite comprender mejor lo que sucede en una experiencia caracterizada por la aventura definiendo zonas donde esa experiencia se desarrolla:



Exploración y experimentación: En esta zona se cuenta con altas competencias para las exigencias que plantea la actividad. Es una instancia que permite un acondicionamiento o precalentamiento para la actividad que se propone; un espacio de pruebas. Es una instancia necesaria ya que permite construir la confianza tanto individual como grupal, pero debe abandonarse ni bien se produzca lo anterior para evitar caer en el aburrimiento. No hay ningún tipo de temor presente ni registro de que algo pueda resultar peligroso ya que los riesgos son mínimos.

Aventura: En esta zona se cuenta con mayores habilidades que las exigidas por la experiencia pero comienza a percibirse el desafío y con esta percepción, el deseo de ir más allá de la zona de confort. La zona de aventura es una zona donde se cuenta con el control absoluto de lo que allí sucede. Es placentera y hasta divertida. El miedo no se hace presente aún pero puede registrarse cierta anticipación de dicha emoción a partir del incremento de la ansiedad. Un fuerte entusiasmo puede despertarse en esta etapa si se sabe que la experiencia ofrecerá a futuro oportunidades para ir más allá de los límites actuales.

Aventura cúlmine En esta zona las habilidades disponibles igualan las exigencias de la actividad. Esta es la zona de estado de flujo por excelencia. La sensación es la de

fluir con la experiencia. Los desafíos son estimulantes y la confirmación de las propias capacidades al sortear los obstáculos que se presentan refuerza un estado que alimenta la auto-estima y la búsqueda de la superación. El miedo está presente ya que se tiene registro de que se camina al filo de la navaja, pero el estrés generado por esta región es vigorizante y estimulante. La autoestima se refuerza al igual que la confianza en la propia potencia. Por todo lo anterior esta es la zona a la que se debería llevar al grupo y los integrantes para comprometerlos y motivarlos en el aprendizaje.

Desventura: En esta zona las habilidades disponibles no alcanzan para sortear con efectividad todos los desafíos y exigencias que plantea la actividad. Esta es la zona donde los errores hacen su aparición protagónica. El miedo se intensifica con cada equivocación y la confianza en uno mismo puede comenzar a disminuir si se permanece demasiado tiempo en este lugar. El estrés se transforma en distrés y nuevas emociones pueden hacer su aparición como la vergüenza, la culpa o la bronca. Si se profundiza en este estado el miedo puede originar el estado de pánico que termina anulando todas las capacidades de respuesta. La desventura es necesaria ya que abre la posibilidad de aprender del error y debe promoverse a conciencia en distintos momentos de la experiencia.

Catástrofe: En esta zona el costo del aprendizaje se vuelve altísimo. Las consecuencias de ingresar a este territorio son totalmente imprevisibles y muchas veces irreversibles. Por motivos éticos esta zona constituye una zona absolutamente prohibida para una experiencia vivencial.

IMPORTANTE: La posición de un integrante dentro de las diferentes zonas no está determinada por la experiencia en sí, ni por el integrante mismo, sino por la interacción entre ambos. Resulta de utilidad ir haciendo una lectura respecto de los estados anímicos individuales y grupales a medida que se desarrolla la experiencia. La expresión emocional puede dar una idea de cómo se está viviendo la misma y desde allí hacer intervenciones más operativas para promover estados de flujo.

Existe un elemento clave en el desarrollo de una experiencia vivencial para que alcance la zona de “aventura cúlmene” y que es la percepción por parte del integrante respecto de sus capacidades y de los riesgos a los que se somete.

En función a estas variables podríamos identificar al menos tres tipos de individuos:

1. Astutos: Son conscientes de sus verdaderas capacidades y perciben correctamente los riesgos, por lo que poseen altas probabilidades de vivir una “experiencia cúlmene”.
2. Tímidos: Presentan una distorsión tanto en la percepción del riesgo como en relación a sus capacidades. La experiencia es vista con lentes que amplifican los riesgos y se percibe que las capacidades son muy escasas para el tamaño del desafío. Por lo general estas personas se mantienen más próximas a las zonas de exploración y experimentación.
3. Arrogantes: Al igual que los tímidos presentan una distorsión en ambas variables.

La experiencia es vista con lentes que disminuyen los riesgos y se percibe que se cuenta con mayores capacidades a las reales. El resultado es la alta probabilidad de ingresar en zonas de catástrofe.

El objetivo implícito del facilitador será acompañar al tímido y al arrogante en sus procesos hacia la conversión en individuos más astutos... Esta tarea permitirá eventualmente que éstos puedan ampliar sus posibilidades de vivir una experiencia de “aventura cúlmene”.

70:20:10 - Una metodología de desarrollo real

Uno de los mayores inconvenientes con que nos encontramos los que trabajamos en el área de desarrollo de personas es la falta de ligazón o de transferencia entre los conceptos transmitidos o las habilidades entrenadas en la formación y el trabajo real, especialmente a largo plazo. El problema puede ser de base, y es establecer campos distintos entre, por un lado, el desarrollo (entendido como formación o afines) y, por otro lado, el trabajo diario, como si fueran entidades separadas. Pero no es así, ni mucho menos. Es aquí donde el concepto 70:20:10 cobra importancia decisiva para entender de qué hablamos cuando hablamos de desarrollo.

Este marco conceptual se fundamenta en la investigación llevada a cabo en los 90 por Morgan McCall y sus colegas del Center for Creative Leadership. Los datos del estudio, centrado en el aprendizaje y desarrollo organizacional, pusieron de manifiesto cuál era la forma en la que aprendían y desarrollaban sus capacidades gerentes y directores que habían obtenido resultados excelentes en su desempeño. Los datos pueden resumirse en:

- El 70% del desarrollo se obtenía a través de la experiencia con el trabajo diario.
- El 20% se producía como resultado de la interacción con y el aprendizaje de otras personas (en muchas ocasiones, el jefe directo).
- El 10% se produce a través de la formación más clásica (aula, e-learning, libros, etc.).

La formación en la mayoría de las organizaciones no sigue esta estructura. Lo habitual es la organización de acciones (en sala o outdoor) con contenidos que pueden ser interesantes, pero que en muchas ocasiones no están lo suficientemente vinculados a las necesidades reales de los participantes.

Así pues, los programas de desarrollo deberían partir de una visión más integral y estructurada, tomando en cuenta las tres patas y su importancia relativa. En el programa de desarrollo de una persona deberían existir una serie de objetivos de aprendizaje que fueran desarrollados a partir de una serie de acciones distintas, incluidas e integradas en los diferentes momentos:

- Experiencia (el 70): aprendizaje y desarrollo a través de las tareas del día a día, los retos y la práctica.
- Exposición (el 20): aprendizaje y desarrollo con y a través de otros, del entrenamiento informal, la explotación de las redes personales y otras acciones de colaboración y de cooperación.

- Educación (el 10): aprendizaje y desarrollo a través de cursos y programas estructurados.

Con esta estructura podemos integrar las diferentes maneras de aprender de las personas, orientando dicho aprendizaje a aquellos aspectos o competencias que son clave para que cada uno realice su trabajo de manera óptima.

LA IMPORTANCIA DEL SEGUIMIENTO

Que el desarrollo personal o profesional es un proceso parece algo evidente pero, en muchísimas ocasiones se pierde de vista su carácter continuo. El desarrollo, sea de competencias o de otro tipo de habilidades o técnicas, no se compone de momentos aislados (evaluación, curso, máster, x,...) sino que es un proceso de desarrollo continuo y continuado.

De aquí la importancia fundamental que el seguimiento tiene para asegurar un proceso de desarrollo. Muchas veces sumergimos a las personas en acciones formativas de muchísimas horas y esperamos que las asimilen, las apliquen a su trabajo y se produzcan cambios.

Así como todo proceso de desarrollo conlleva un plan de acción individual para el participante, todo plan de acción conlleva un seguimiento. Ese seguimiento no debe ser entendido como un "marcaje" o una vigilancia, sino como una ayuda, una guía y un estímulo. La sola presencia de unos hitos de seguimiento en los que las personas puedan comentar sus progresos o los problemas encontrados motiva al participante y mejora la calidad de los planes de acción.

Desarrollar un plan de acción no es fácil, pero llevarlo a la práctica con consistencia es aún más difícil, y es aquí donde el factor seguimiento cobra una importancia fundamental. Hay programas de formación magníficos, que no consiguen los objetivos deseados, simplemente por falta de ese seguimiento y el sistema antiguo termina por desterrar los nuevos aprendizajes. El seguimiento asegura la inversión.

PLANES DE ACCIÓN

Cuando de desarrollo (especialmente de competencias) hablamos, los planes de acción son una herramienta básica y fundamental para conseguir resultados. Nadie modifica su conducta recibiendo un curso o leyendo un libro. Tiene que introducir cambios reales en su manera de hacer las cosas. Desafortunadamente, la mayoría de los planes de acción asociados a formación (cuando existen, que no es ni mucho menos en todos los casos) suelen consistir básicamente en una declaración de intenciones poco concreta que acaba diluyéndose. Para evitar estas situaciones y a sacar el máximo partido posible de los procesos de desarrollo, entendemos que los planes de acción deben tener unas características básicas a cumplir:

- Concreción: un plan de acción no es un deseo ni una intención, debe ser algo muy concreto y bien realizado. Si no está bien definido en cuanto a alcance, objetivos, contexto, anclajes, etc., no será útil.
- Apoyo: un plan de acción no es una cosa fácil de hacer. No se dice "hágase" y los participantes generan un plan perfectamente desarrollado. Especialmente al principio necesitan ayuda y apoyo de consultores profesionales, con experiencia en el desarrollo de estos planes, de forma que estén bien enfocados desde el principio.

- Integración en la realidad: entendemos que jamás un proyecto de desarrollo debe suponer más trabajo para una persona. Si esto es así, es muy probable que el plan se abandone. Así, el plan debe estar integrado en las tareas que ya se hacen. No se trata de que haga más cosas, sino de hacer las que hago de forma distinta, de aprovechar el trabajo diario como campo de aprendizaje.

- Seguimiento: el 90% de los planes de acción fracasan o se abandonan si no existe un seguimiento que proporcione un apoyo. El seguimiento no consiste en "pedir cuentas" del desarrollo del plan, sino en involucrarnos con el participante y ayudarlo a hacerlo lo más operativo posible.

Un aporte que nos parece muy importante para quienes se dedican a las Capacitaciones es considerar lo observado y escrito por **Timothy Gallwey** en su libro: **EL JUEGO INTERIOR DEL TENIS**, que aunque se refiere específicamente a este juego, puede ser aplicado a cualquier experiencia humana.

Este autor afirma que muchas de las dificultades en el tenis tienen un origen mental. Los tenistas tienen la tendencia a pensar demasiado antes y durante los golpes; se esfuerzan mucho en intentar controlar los movimientos; preocupándose demasiado por los resultados de sus acciones y eso produce una gran desconcentración.

Para arrojar alguna luz sobre los problemas mentales en el tenis, introduce los conceptos del "yo" número 1 y del "yo" número 2.

El "yo" número 1 es el nombre que le da a un ego mental consciente al que le gusta decirle continuamente al "yo" número 2 cómo tiene que ejecutar los golpes.

La clave para jugar un tenis espontáneo y de alto nivel radica en resolver la falta de armonía que suele existir entre estos dos "yo". Esto requiere el aprendizaje de varias habilidades interiores, principalmente el arte de abandonar los juicios sobre uno mismo, dejar que sea el "yo" número 2 el que ejecute los golpes, reconocer el proceso natural de aprendizaje y confiar en él, y, sobre todo, ganar algo de experiencia en el arte de la concentración relajada.

Aquí es donde surge la **noción del Juego Interior** que se trata de habilidades interiores que no sólo afectan extraordinariamente nuestros golpes –**Juego Exterior**–, sino que son valiosas en sí mismas y aplicables a muchos otros aspectos de la vida.

Cada juego consta de dos partes (entiéndase también cada acción en el ámbito organizacional): un **Juego Exterior** y un **Juego Interior**. El exterior se juega contra un adversario externo para superar obstáculos externos y alcanzar una meta externa. En el caso de una empresa, cada juego exterior consiste en realizar acciones para conseguir resultados, superando obstáculos de tiempo, procedimiento y otros.

El **Juego Interior** tiene lugar en la mente del jugador, y se juega contra obstáculos tales como la falta de concentración, el nerviosismo, las dudas sobre sí mismo y la excesiva autocrítica. Se juega para superar todos los hábitos de la mente que inhiben la excelencia en el desempeño deportivo. Exactamente lo mismo es aplicable a toda persona en el rol profesional dentro de una organización.

Las victorias en el Juego Interior no significan trofeos adicionales pero nos proporcionan algo más permanente, algo que pueda contribuir significativamente a nuestro éxito, tanto dentro como fuera de una cancha de tenis, de la vida o de la empresa.

El practicante del Juego Interior llega a valorar el arte de la **concentración relajada** por encima de cualquier otra habilidad, descubre una verdadera base para la confianza en sí mismo y aprende que el secreto para ganar cualquier juego radica en no intentarlo con demasiada vehemencia.

Debemos “des-aprender” los hábitos que interfieren en su funcionamiento y, luego, “dejarlo” que opere por sí mismo. El propósito del Juego Interior es descubrir y explorar el potencial que encierra el cuerpo humano; pudiendo explorar este potencial por medio del tenis.

Gallwey dice que la queja más común de los deportistas desde tiempos inmemoriales es: “el problema no es que no sepa qué hacer, el problema es que no hago lo que sé!”.

Afirma también que en cuanto a la enseñanza del tenis se refiere, frecuentemente hay un exceso de instrucciones verbales que suele disminuir las probabilidades de que se produzca el tipo de corrección deseada. De esta manera, debemos aprender que **las imágenes son mejores que las palabras**, mostrar es mejor que contar, muchas indicaciones son peores que ninguna e intentar esforzarse muchas veces produce resultados negativos.

El propone jugar al tenis desde fuera de la mente, jugar inconscientemente, lo que no quiere decir que se está jugando sin conciencia. Alguien puede estar plenamente consciente pero no está pensando, ni tampoco está intentando esforzarse demasiado. Sabe dónde quiere poner la pelota pero no se esfuerza en colocarla allí. Este jugador parece inmerso en un flujo de energía que le proporciona más poder y precisión. La racha continua hasta que el jugador se pone a pensar sobre ella e intenta mantenerla. Apenas intenta ejercer el control, lo pierde.

La mente del jugador que esta “inconsciente” se encuentra tan concentrada que se halla en “calma”. Su mente constituye una unidad con la actividad del cuerpo y las funciones inconscientes o automáticas están operando sin la interferencia de pensamientos. Cuando un jugador se encuentra en este estado, no hay nada que interfiera con la plena expresión de su potencial para actuar, aprender y disfrutar.

Desarrollar la capacidad para acercarse a éste estado es el objetivo del Juego Interior.

El dominio del arte de la “concentración sin esfuerzo” tiene un enorme valor para cualquier cosa que uno quiera lograr.

La mayor parte de los jugadores están siempre hablando consigo mismos. Obviamente, el “yo” y el “mí mismo” son entidades distintas o no podría haber ninguna conversación.

Por ello, dentro de cada jugador existen dos “yo”. Un “yo” parece dar órdenes; el otro, el “mí mismo”, parece ejecutar esa orden. Luego, el “yo” evalúa esa ejecución. Para mayor claridad, llamaré “yo” número 1 a aquél que habla y “yo” número 2 a aquél que actúa. Dentro de cada jugador, el tipo de relación que existe entre el “yo” número 1 y el “yo” número 2 es el factor principal para determinar nuestra capacidad para convertir nuestro conocimiento de la técnica en acción efectiva.

El “yo” número 1 no confía en el “yo” número 2, a pesar de que éste encarna todo el potencial que se ha desarrollado hasta ése momento y está mucho más capacitado para controlar el sistema muscular que el “yo” número 1.

El problema capital que encarna el “yo” número 1 radica en que, al pensar demasiado y al esforzarse tanto, ha creado mucha tensión y mala coordinación muscular en el cuerpo.

La unión de estos dos “yo” en el tenis implica el aprendizaje de varias habilidades interiores:

- 1) aprender a crear la imagen más clara posible del resultado deseado;
- 2) aprender a confiar en que el “yo” número 2 rendirá al máximo y a sacar una enseñanza tanto de los éxitos como de los fracasos;
- 3) aprender a ver sin juzgar, es decir, a ver lo que está sucediendo sin juzgar si está bien o mal.

Sin embargo, todas ellas son secundarias con respecto a la habilidad principal: el arte de la concentración relajada. Silenciar al “yo” número 1. El constante flujo de pensamientos del “yo” número 1 –la mente egoica– es el que interfiere en el funcionamiento natural del “yo” número 2.

En este sentido, el psicólogo humanista Abraham Maslow ha denominado “experiencias cumbre” a éstos momentos. Se trata de momentos enormemente placenteros, casi de éxtasis. Durante esas experiencias, la mente no actúa como una entidad separada que nos dice lo que tenemos que hacer o critica la forma en que lo hacemos. La mente está en silencio, nosotros y ella estamos “unidos”, y la acción fluye tan libremente como un río.

El máximo rendimiento requiere una “des-aceleración mental”: menos pensamiento, menos cálculo, menos juicio, menos preocupación, menos miedo, menos expectativa, menos intento por esforzarse, menos lamentación, menos control, menos nervios, menos distracción. La mente está en calma y en silencio cuando está totalmente en el “aquí y ahora”, y en una perfecta unidad con la acción ejecutada y el ejecutor de esa acción.

La primera habilidad que tenemos que aprender es la de abandonar nuestra tendencia a juzgar nuestro desempeño como “bueno” o “malo”. Cuando “des-aprendamos” nuestra tendencia a emitir juicios, podremos alcanzar un tipo de juego espontáneo y concentrado. Dejar de juzgar, los juicios son las reacciones personales de nuestro ego a todo lo que experimentamos: objetos visuales, sonidos, pensamientos y sentimientos.

El juicio produce tensión, y la tensión interfiere en la fluidez que requiere el movimiento preciso y rápido.

Cuando la mente se halla libre de todo juicio y pensamiento, está en silencio y actúa como un espejo. Entonces, y sólo entonces, podemos ver las cosas tal como son.

Descubrimiento del aprendizaje natural: la conciencia de aquello que es.

La mente hiper-crítica se siente incómoda sin tener una norma para lo que está bien y para lo que está mal, y crea una norma propia.

El “yo” número 1 siempre está buscando aprobación e intentando evitar la desaprobación.

Esta sutil mente egoica ve cada elogio como una crítica en potencia. Ha establecido una norma que dicta lo que está bien y lo que está mal, y la consecuencia inevitable será una concentración dividida e interferencias del ego.

Las evaluaciones positivas y las negativas van juntas. Es imposible juzgar un hecho como positivo sin juzgar otros hechos como no-positivos o negativos. Es imposible el eliminar únicamente el lado negativo de todo juicio.

La primera habilidad que hay que desarrollar en el Juego Interior es la de la “conciencia libre de juicio”. Existe un proceso más natural para aprender y actuar que se encuentra a la espera de ser descubierto.

¿Qué implicancia tiene este pensamiento de Timothy Gallwey en lo que son las capacitaciones organizacionales?

Muchas veces los capacitadores tienden más a dar “INFORMACIÓN” acerca de cómo debe ser esto o aquello y se evalúa cuanta de la información fue absorbida por el aprendiz. Se insiste en “evaluar como bueno o malo” tal o cual procedimiento que lleva a tal o cual resultado.

Podríamos plantearnos seriamente, que la mejor manera de “capacitar”, es permitir que las personas hagan su propia experiencia. Que transiten el aprendizaje experiencial para que el registro de lo que da resultado se incorpore en forma “inconsciente” (al decir de este autor). Es decir, que se incorporen vivencialmente los conceptos, las formas de obtener resultados, lo que les sirve.

Menos teoría y más práctica, menos juicios de “bueno” o “malo” y más experiencia... este es el secreto del aprendizaje y la capacitación.

APLICACIONES DEL APRENDIZAJE EXPERIENCIAL

Team building, Outdoor Training, Indoor Training

El **outdoor training** (entrenamiento outdoors) es uno de los entrenamientos empresariales que incluyen el método del aprendizaje experiencial.

Generalmente incluye actividades lúdicas, de aventura, de cuerdas bajas y altas en sistemas artificiales y actividades didácticas de distinto tipo. Estas actividades se desarrollan en espacios verdes, al aire libre, con infraestructura de servicios muy próxima al escenario de trabajo o en el medio silvestre.

Como alternativas de contextos podríamos mencionar el **indoor training**, que puede tener lugar en aulas y salones y el **adventure based learning** que implica la utilización de escenarios naturales y en muchos casos remotos, alejados de los centros urbanos.

Estos son “métodos de aprendizaje”, es decir, forma de encadenar experiencias que permitan aprender en forma directa de la experiencia.

El **team building** (que significa: **construcción de equipo**) no es un método ni una técnica, sino un **eje conceptual** sobre el cual se trabaja. Es frecuente escuchar que se habla del team building como si se tratara de un recurso metodológico en sí mismo y en el sentido riguroso no lo es. No se basa en ningún marco teórico, referencial u operativo. Se trata simplemente de uno de los objetivos posibles a considerar en un entrenamiento o capacitación empresarial, tal como sucede con el **trust-building** (**construcción de la confianza**), el liderazgo transformacional o el **team working** (**trabajo en equipo**).

Es decir que se pueden trabajar diferentes ejes de los aquí mencionados a través de distintas técnicas como el Outdoor, las actividades de aventura o capacitaciones indoor.

El encuadre del programa, su diseño y estrategias de facilitación estaría amparado por el método del aprendizaje experiencial.

¿Por qué utilizar una técnica Outdoor?

El contacto con escenarios diferentes a las aulas o salones de una organización, permite que las personas se abran con mayor facilidad a la experiencia. De hecho el contacto con la naturaleza predispone muy positivamente a nivel emocional, dotándonos de entusiasmo y tranquilidad. En escenarios naturales existe un efecto igualador sobre un grupo, desdibuja la diferencia de jerarquías, edades, clases y sexo.

Se crea entonces una predisposición a la comunicación franca y empática que genera mayor intimidad entre los participantes, incrementando el sentido de pertenencia.

El aprendizaje experiencial basado en actividades outdoors y de aventura aprovecha al máximo estas condiciones emocionales y produce resultados óptimos. Fortalece los lazos cooperativos y solidarios.

En este marco y debido a la multiplicidad de actividades surgirán nuevos liderazgos y cambios de roles.

Entre las diferentes ventajas del Outdoor Training destacan las siguientes: se promueve la experimentación con la resolución de problemas, se “empuja” al conocimiento del grupo y a la confianza, los participantes experimentan emociones reales no pudiendo esconderlas o disimularlas, los aspectos físicos de la actividad provocan el compromiso activo en el aprendizaje y, como consecuencia de hacer las actividades en un contexto diferente, las personas rompen con mayor facilidad con antiguos modelos de forma de pensar.

También hay desventajas en este tipo de capacitaciones. La primera tiene que ver con la influencia del clima que puede impedir la realización de las actividades.

En segundo lugar, si la propuesta incluye experiencias fuertes o arriesgadas, las personas pueden temer por su seguridad.

Capacitaciones Indoor:

En los programas “indoor” el ambiente es menos atractivo, se utilizan situaciones simuladas en lugar de reales, y resulta mucho más complicado cambiar los modelos de conducta de los participantes si hay mucha similitud en el ambiente con respecto al lugar de trabajo.

Se puede hacer en cualquier parte, son más baratos, la transferencia del aprendizaje es más sencilla y la seguridad fisiológica y emocional es mucho mayor que en los programas al aire libre.

El decidir si se quedarán en la oficina/salón, o saldrán de ella estará dictado por lo que se quiera lograr con la gente.

El Outdoor está más orientado a crear sentido de pertenencia, generar clima emocional de bienestar, fortalecer la relación del equipo.

El Indoor favorece más el proveer información sobre un tema particular.

Es posible combinar estas modalidades, cuando se desea hacer un proceso de cambio en un equipo u organización.

Con este tema terminamos nuestra cursada. Esperamos que el material haya sido muy interesante para todos.

Muchas gracias por compartir con nosotros este espacio.