

# Módulo de Equipos Exitosos



# Coaching Organizacional Sistémico

## Equipos Exitosos

### Diferencia entre equipo de trabajo y grupo de trabajo

---

Definimos a un Grupo como dos o más individuos que interactúan en forma independiente a fin de lograr objetivos individuales.

En los grupos hay un líder en el que se centra todo el poder, las responsabilidades son individuales, por lo que cada uno es independiente del otro. Por lo tanto en un grupo las personas realizan actividades de manera independiente sin depender del trabajo de sus compañeros, respondiendo individualmente por su desempeño, teniendo un mismo jefe. Un ejemplo de esto puede ser el caso de los anestesistas de un hospital, ellos forman un grupo de trabajo, realizan la misma actividad, tienen un jefe en común, cada uno responde por su trabajo. En este caso podemos realizar la siguiente observación, puede que un anestesista realice muy bien su labor mientras que el departamento en su conjunto no funcione bien.

En un grupo de trabajo cada persona puede tener una manera particular de funcionar, sin afectar a otro, mientras que en un equipo la coordinación es necesaria y el desempeño de un integrante afecta al conjunto.

Los grandes triunfos no se consiguen trabajando solo, sino en equipo, el basquetbolista Michael Jordan dijo en una oportunidad: “El talento gana partidos, pero la inteligencia y el trabajo en equipo ganan campeonatos”. La formación de un equipo comienza a identificarse cuando hay mejoras que alcanzar.

Podemos ver entonces las diferencias entre grupo y Equipo en el siguiente cuadro:

| GRUPO  | EQUIPO   |
|--|--|
| <b>Objetivos individuales</b>  | Objetivos compartidos  |
| <b>Los roles no están definidos, cada cual hace lo que le parece mejor o, cada uno hace lo suyo.</b> | Los roles están claramente definidos, pero a la vez son adaptables según la situación. |
| <b><i>Rol de liderazgo individualizando.</i></b>   | Roles de liderazgo compartido.   |

|   |   |
|---|---|
| <i>Conflicto se evaden o se resuelven por imposición.</i>   | Conflictos se enfrentan y se resuelven por consenso.  |
| <i>Centrado principalmente en la tarea.</i>   | Centrado en la tarea, en darse apoyo efectivo.  |
| <i>Trabajo desorganizado, todos opinan, no se escuchan entre sí.</i>  | Trabajo organizado, con intercambio de opiniones que son escuchadas y conducen a tomar una decisión clara para todos.         |
| <i>Participación sólo algunos.<br/>Da la impresión que algunos podrían no haber estado en el equipo y hubiese dado igual.</i> | Todos participan, en distintos momentos de acuerdo a sus talentos personales.<br>Todos son importantes y aportan.             |
| <i>Surgen críticas destructivas, ataques personales o descalificaciones entre los miembros.</i>                               | Surgen críticas constructivas que se hacen con respeto ya que atienden un problema.   |
| <i>No hay claridad respecto de cómo se integra la misión del equipo, rol de sus miembros y los objetivos de la empresa.</i>   | Está claramente establecida la relación entre la misión del equipo, rol de sus miembros y los objetivos de la empresa.        |
| <i>No hay reglas de funcionamiento definidas, o si las hay, se respetan muy poco.</i>   | Las reglas para el trabajo conjunto son claras, conocidas, aceptadas y respetadas por todos los miembros.                     |
| <i>No se usa una metodología estable para hacer las tareas. Las decisiones se basan en pareceres y no en datos.</i>           | Se usan métodos y técnicas compartidas y estables para hacer las tareas. Las decisiones se basan en información, documentada. |
| <i>Resultados satisfactorios en la tarea o en el clima, pero no en ambos. O bien, sin resultados.</i>                         | Resultados satisfactorios en la tarea y en el clima.<br>Sienten ganas de seguir trabajando juntos.                            |

Entonces, un grupo de personas es aquel que tiene una tarea a realizar y un sistema de trabajo para llegar a los resultados esperados.

Usualmente se le otorga mucha importancia a la tarea, lo que el equipo tiene que lograr, los resultados que debe alcanzar. Esto es sin duda muy importante ya que sin una tarea específica es imposible alcanzar un objetivo, pero el problema se encuentra en que, si se le presta tanta atención a la tarea que no se toma en cuenta los sistemas de trabajos, es decir, al conjunto de mecanismos, procesos y estímulos que el equipo utilizará para trabajar con unidad operativa, el equipo no logrará llegar al objetivo, no llegarán a trabajar en unidad y nunca llegarán a integrarse como un equipo de trabajo.

Un equipo de trabajo es aquel que tiene las siguientes características:

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>OBJETIVO COMÚN</b>      | <b>Comparten un mismo propósito o misión.</b>                                |
| <b>INTERDEPENDENCIA</b>    | Se necesitan mutuamente para lograr los objetivos.                           |
| <b>TRABAJO CONJUNTO</b>    | Para alcanzar la eficacia, deben trabajar juntos.                            |
| <b>ESPÍRITU COMPARTIDO</b> | Existe un espíritu de cooperación y coordinación.                            |
| <b>SISTEMAS COMUNES</b>    | Entre los miembros existen determinados sistemas de trabajo que comparten.   |
| <b>APOYO MUTUO</b>         | Se ofrece apoyo práctico y moral entre sí.                                   |
| <b>REUNIONES</b>           | Se reúnen para trabajar física o mediante dispositivos tecnológicos.         |
| <b>COORDINACIÓN</b>        | Trabajan bajo un coordinador o facilitador                                   |
| <b>AUTOGESTIÓN</b>         | El equipo puede planificar, dirigir, controlar y corregir su propio trabajo. |

Un ejemplo de trabajo en equipo es el de los gansos salvajes. Estos cuando vuelan lo hacen en forma de cuña, permitiéndoles avanzar fácilmente. El ganso que guía la banda, el que vuela en la punta, cuando se cansa deja su lugar y ocupa el último puesto donde las corrientes de aire generadas por el propio grupo exigen menos esfuerzo físico, así el segundo pasa a marcar el rumbo y la operación se repite durante toda la travesía.

Otro ejemplo de trabajar en equipo se encuentra en las orquestas sinfónicas donde el director conoce a cada músico, sabe exactamente las posibles combinaciones que pueden generar con los músicos y sus instrumentos, y sabe sacar lo mejor de ellos. Cada músico sabe lo importante que es su trabajo individual para el resto, son interdependientes y responsables.

### **Los equipos de trabajo aportan beneficios, entre ellos encontramos:**

Tener un equipo interdisciplinario, aporta un enriquecimiento al análisis y toma de decisiones, ya que cada integrante analiza el problema desde una óptica diferente. Se obtiene mayor información sobre el asunto que se trabaja, cada uno aporta conocimiento adicional, situación que no se logra trabajando solo. La combinación de talentos genera que las soluciones que se planteen sean más creativas e innovadoras. Cuando participan en la toma de decisiones los integrantes se sienten más responsables con lo decidido, por lo que participan más y comprometidamente. Genera más productividad a largo plazo con la creación de un clima laboral positivo.

Por lo tanto, el trabajo en equipo utiliza los talentos, conocimientos y experiencias de todos los integrantes generando altos niveles de productividad, eficacia, eficiencia y crecimiento personal en cada uno.

### Las desventajas del trabajo en equipo son:

Consumo más tiempo para la coordinación de las distintas actividades.

Conformismo y reducción de juicios críticos.

Riesgo de división: las discusiones de ideas mal gestionadas puede dar lugar a actitudes agresivas provocando un clima laboral negativo.

Alzamiento de algunas voces e instauración de un líder que bloquee el consenso y la cooperación con negaciones continuas e imposición de ideas, eliminando así la felicidad en el trabajo.

Responsabilidad ambigua porque se diluye entre los miembros y que nadie quiera asumir errores de forma individual.

Se pueden dar ciertos procesos que incidan de manera negativa en la calidad de la toma de decisiones.

### Cambio de Paradigma

En plena época de cambios, parece ser que los equipos tradicionales no están satisfaciendo las necesidades actuales. Incluso si éstos han establecido claramente sus roles y responsabilidades, construido confianza entre sus miembros y definido sus objetivos en relación con su misión y visión. A pesar de lo anterior, la mirada convencional de sus miembros podría hacer fracasar cualquier proyecto.

Veamos el nuevo paradigma de trabajo en equipo comparándolo con el tradicional.

| TRADICIONAL  | ACTUAL   |
|--|--|
| <b>La competencia motiva para trabajar mejor</b>       | La cooperación ayuda a desarrollar un equipo más efectivo.   |
| <b>Por cada perdedor hay un ganador</b>                | Todos pueden ganar   |
| <b>Sirve al Jefe</b>                                   | Sirve al cliente   |
| <b>Resuelve problemas puntuales</b>                    | Mejora el sistema  |
| <b>Las mejoras se centran en procesos individuales</b> | Se centra en el proceso de todo el sistema y en como el proceso puede mejorarse para servir mejor. |
| <b>Busca la causa y fija el problema</b>               | Contextualiza el problema dentro y fuera del sistema.  |
| <b>El trabajo se logra si se realiza según las</b>     | La mejora continua es una tarea sin fin.   |

|   |   |
|---|---|
| <b>especificaciones</b>   |   |
| <b>Las inspecciones y mediciones aseguran la calidad</b>                | Procesos competitivos, visión compartida, buen liderazgo y entrenamiento son los factores principales para asegurar la calidad. |
| <b>Los riesgos y los errores son malos</b>                              | Los riesgos son necesarios, y algunos errores inevitables cuando se lleva a cabo una mejora continua.                           |
| <b>Cada uno puede ampliar la información</b>                            | Todo el mundo aprende durante su carrera.   |
| <b>Los jefes mandan y controlan</b>                                     | Los líderes ayudan a los trabajadores a aprender y hacer progresos.   |
| <b>Los jefes tienen que saberlo todo</b>                                | Un equipo con un buen líder sabe y puede hacer más.   |
| <b>Beneficios a corto plazo</b>   | Los logros importantes necesitan el tiempo debido a su complejidad.   |
| <b>No es necesario ser conscientes de las creencias básicas propias</b> | Hay que ser conscientes de las creencias básicas, examinarlas constantemente y comprobar si siguen siendo ciertas.              |
| <b>Hazlo ya</b>   | Piensa primero, actúa después.  |

En el equipo es fundamental compartir en lugar de competir, valorándose a sí mismo y a los compañeros para lograr los objetivos, confiando en el otro, entendiendo que si uno falla, el equipo en su totalidad falla. Además de ser conscientes de que el compromiso es vital, aportando cada uno lo mejor de sí mismo para desarrollar el trabajo, teniendo la libertad de organizarse.

### Una pequeña narración

En un pequeño pueblo, existía una diminuta carpintería famosa por los muebles que allí se fabricaban. Cierta día las herramientas decidieron reunirse en asamblea para dirimir sus diferencias. Una vez estuvieron todas reunidas, el martillo, en su calidad de presidente tomó la palabra.

-Queridos compañeros, ya estamos constituidos en asamblea. ¿Cuál es el problema? -Tienes que dimitir- exclamaron muchas voces.

-¿Cuál es la razón? – inquirió el martillo. -¡Haces demasiado ruido!- se hoyo al fondo de la sala, al tiempo que las demás afirmaban con sus gestos. -Además -agregó otra herramienta-, te pasas el día golpeando todo.

El martillo se sintió triste y frustrado. \_ Está bien, me iré si eso es lo que quieres. ¿Quién se propone como presidente?.

-Yo, se autoproclamó el tornillo -De eso nada -gritaron varias herramientas-.Sólo sirves si das muchas vueltas y eso nos retrasa todo.

-Seré yo -exclamó la lija- -¡Jamás!-protesto la mayoría-. Eres muy áspera y siempre tienes fricciones con los demás.

-¡Yo seré el próximo presidente! -anuncio el metro. -De ninguna manera, te pasas el día midiendo a los demás como si tus medidas fueran las únicas válidas – dijo una pequeña herramienta.

En esa discusión estaban enfrascados cuando entró el carpintero y se puso a trabajar. Utilizó todas y cada una de las herramientas en el momento oportuno. Después de unas horas de trabajo, los trozos de madera apilados en el suelo fueron convertidos en un precioso mueble listo para entregar al cliente. El carpintero se levantó, observo el mueble y sonrió al ver lo bien que había quedado. Se quitó el delantal de trabajo y salió de la carpintería.

De inmediato la Asamblea volvió a reunirse y el alicate tomo la palabra: “Queridos compañeros, es evidente que todos tenemos defectos pero acabamos de ver que nuestras cualidades hacen posible que se puedan hacer muebles tan maravillosos como éste”. Las herramientas se miraron unas a otras sin decir nada y el alicate continuo: “son nuestras cualidades y no nuestros defectos las que nos hacen valiosas. El martillo es fuerte y eso nos hace unir muchas piezas. El tornillo también une y da fuerza allí donde no actúa el martillo. La lija lima aquello que es áspero y pule la superficie. El metro es preciso y exacto, nos permite no equivocarnos las medidas que nos han encargado. Y así podría continuar con cada una de vosotras.

*Después de aquellas palabras todas las herramientas se dieron cuenta que sólo el trabajo en equipo les hacía realmente útiles y que debían de fijarse en las virtudes de cada una para conseguir el éxito.*

## **Factores que facilitan el trabajo en equipo**

- Tener clara la Misión y Objetivos.
- Conocer la etapa de desarrollo del equipo.
- Organización Interna, buen clima de trabajo.
- Trabajo coordinado y cooperativo.
- Confianza mutua.
- Sentido de pertenencia: “Tener la camiseta puesta”.

- Estructura flexible.
- Buen liderazgo.
- Participación.

*Misión:* Representa la finalidad y función del equipo, la naturaleza del trabajo, porque existe éste, a quien sirve y los principios y valores bajo los que se intenta funcionar.

*Objetivos:* Es la expresión concreta y operativa de lo que el equipo, pretende alcanzar. Es la guía en la consecución de los propósitos de la organización.

La selección de los integrantes de un equipo de trabajo es la clave para el buen desempeño del mismo.

Entre cualidades de los integrantes del equipo de trabajo se deben considerar:

**Espíritu de equipo:** Dejando el individualismo y anteponiendo el interés del grupo. El éxito del equipo se va a lograr coordinando las actividades y apoyándose mutuamente.

**Colaboración:** Se espera colaboración no solo cuando se lo solicite, sino estar siempre atento a las necesidades o posibles dificultades de algún compañero para ofrecer su apoyo.

**Respeto:** Debe ser respetuoso tanto con el líder del equipo como con sus compañeros. Debe saber defender sus puntos de vista con firmeza pero sin menospreciar opiniones ajenas.

**Buen carácter:** Debe ser una persona con la que resulte fácil trabajar, que contribuya a crear un buen ambiente de trabajo, sin generar conflictos, y si estos surgen, involucrarse para solucionarlos.

**Ser leal:** No debe actuar con malas intenciones, de forma engañosa, por el contrario, debe cumplir su palabra, ser honesto.

**Responsable:** Debe aceptar sus obligaciones y cumplirlas. Cuando haya que rendir cuentas, debe aceptar su grado de responsabilidad.

**Trabajador:** Siempre dispuesto a asumir nuevas tareas.

**Inconformista:** Buscar la mejora continua, tanto de su desempeño como el del equipo.

### **Fases del proceso de formación de un equipo**

Hay cuatro fases del proceso de formación de un equipo. Cabe señalar que cada una de las siguientes etapas dependerá esencialmente del factor individual. Basándonos en la propuesta de Tuckman (1965), las siguientes etapas del desarrollo de equipos de trabajo son:





*1° Etapa: Formación:* Los miembros del equipo comienzan a conocerse sintiendo gran inquietud tanto de la forma de trabajo como respecto a las relaciones que establecerán. En esta etapa los miembros muestran un bajo nivel de compromiso, las decisiones son tomadas por los miembros más activos. El fin de esta etapa es cuando los miembros se consideran parte de un equipo relativamente estable.

### 2° Etapa: Conflicto



En esta etapa los miembros aceptan la existencia del equipo y comienzan a tener identidad. La formación comienza a ser más sistemática, ganando coherencia. Cada miembro quiere imponer sus objetivos, maneras de trabajar y resolver conflictos, generando un clima de confusión, con choques por la definición de roles, ámbitos de influencia y poder. Muchos miembros

abandonan el equipo en esta etapa al no resistir la tensión. El fin de esta etapa se da cuando el equipo es capaz de definir roles y aceptar las competencias individuales.

### 3° Etapa: Organización



Al tener definidas los roles y objetivos, ámbitos de competencia y poder de cada uno, se estructuran relaciones basadas en el conocimientos mutos. La información es clara, transparente usada para tomar decisiones y los métodos son acordados por consenso. El clima de trabajo es bueno ya que hay mayor confianza. Concluye esta etapa cuando los miembros se sienten parte del equipo con un

valioso liderazgo aportando un mayor desempeño y satisfacción laboral, en este momento se considera que ha surgido el equipo.

4° Etapa: Realización



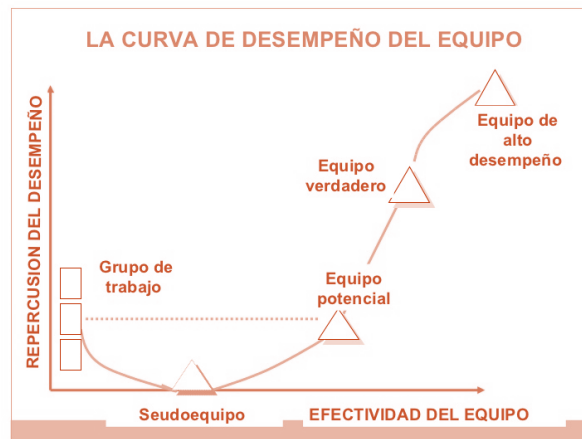
Al estar definida la estructura, objetivos, mecanismos y contribuciones de los miembros, se reconocen liderazgos situacionales. El clima es la cooperación, los integrantes son capaces de ceder en sus posiciones por los intereses en función al equipo, los logros alcanzados refuerzan el trabajo de equipo.

5° Etapa: Finalización

A esta etapa llegan aquellos que por su naturaleza han sido formación para un proyecto específico, de manera que una vez terminado este, deben disolverse.

**Curva de rendimiento de los equipos**

Una de las diferencias entre grupo y equipo es la necesidad de desarrollar y mejorar el rendimiento. Un verdadero equipo está compuesto por personas comprometidas, que comparten objetivos y que tiene claro que los demás son la clave para alcanzarlos. Para esto es necesario pasar por varios estadios y evolucionar desde el inicial estadio de grupo hasta ser un equipo de alto rendimiento



1. **Grupo de trabajo:** No existe propósito común, las personas participan e interactúan principalmente en un grupo de trabajo para compartir información, mejorar prácticas, perspectivas, tomar decisiones y

coordinar prácticas. Cada persona asume sus responsabilidades pero no hay necesidad de responsabilidades compartidas.

2. **Pseudoequipo:** Es un grupo de personas que se hacen llamar equipo, sin embargo no existe coordinación alguna, ni establecen responsabilidades conjuntas. Sus interacciones suelen afectar al rendimiento individual y no contribuyen al rendimiento de grupo.

3. **Equipo Potencial:** Es un grupo que toma conciencia de la necesidad de mejorar el rendimiento, sin embargo no lo consiguen en su totalidad por falta de claridad en la definición de los objetivos comunes, de disciplina y de enfoque común.

4. **Equipo Verdadero:** Se caracteriza por las competencias complementarias de sus miembros, y se sienten mutuamente responsables.

5. **Equipo de Alto Rendimiento:** Es lo máximo a lo que se puede llegar y aspirar. Sus miembros están y se siente profunda y recíprocamente comprometidos con el éxito del equipo y con el desarrollo y crecimiento propio y de los demás. Muestran un nivel de compromiso emocional alto, mantienen relación estrecha y comparten responsabilidad. Este equipo es un conjunto de personas que poseen talento y competencias complementarias y que trabajan para conseguir un objetivo común mostrando un alto nivel de compromiso. Interaccionan entre sí aceptando ciertas normas y compartiendo emociones, participando de un sentimiento común llamado espíritu de equipo y alcanzando un alto desempeño y excelentes resultados.

### ¿Cómo se definen los roles en un equipo?

Rol es un vocablo que proviene del teatro, se refiere a “papel a interpretar”. Podemos asociar esta palabra con función, desempeño, responsabilidad, quehacer, etc.

La composición del equipo debe tener la cantidad y mezcla perfecta de personas con sus roles, las que deben alinearse totalmente al objetivo o propósito del equipo. Por tanto, la mejor estrategia para tener un equipo efectivo es identificar las fortalezas específicas de cada miembro y aprovecharlas al máximo.

Heller (1998) identifica los siguientes roles:

**Líder:** Busca miembros nuevos y desarrolla la mentalidad del trabajo en equipo. Recluta, apoya, comunica, moviliza al equipo hacia las metas.

**Crítico:** Vigila y analiza la eficacia a largo plazo del equipo. Encuentra las debilidades del equipo, ayuda a definir los temas, e identifica los obstáculos.

**Ejecutor:** aborda los problemas, anticipa formas de prevenir los retrasos.

**Diplomático:** Se ocupa de las relaciones externas del equipo, actúa como enlace.

**Coordinador:** Aglutina el trabajo del equipo en su totalidad, mantiene el foco, hace cumplir las tareas, ejecuta la planificación y cautela el presupuesto.

**Innovador:** Apoya y alienta la vitalidad innovadora y la energía del equipo, aporta con ideas y perspectivas, identifica cursos de acción.

**Supervisor.** Se asegura de que se buscan y mantienen niveles de calidad elevados, monitorea el progreso, descubre temas faltantes, realiza control de calidad.

**Investigador:** Tiene una mentalidad hacia la administración y el análisis, es un buen comunicador.

**Evaluador:** Tiende a imponer disciplinas y ritmos de trabajo, favorece los filtros de calidad, medición de metas establecidas y se enfoca a los resultados.

**Trabajador de empresa:** Constituye la parte operativa del trabajo, ejecuta bien pero le dificulta tomar decisiones.

**Terminador:** Es detallista y perfeccionista, tiende a complementarse con el evaluador.

**Especialista:** Se enfoca en un campo reducido de acción, es dedicado y dinámico, se complementa con el creativo.

**Iniciador:** Prefiere la acción sobre las ideas, es disciplinado.

Se observa que entre los miembros de un equipo algunos tienen ciertos rasgos característicos, algunos de los cuales resultan necesarios y positivos, otros pueden poner en peligro la integridad del equipo.

**La persona positiva:** Empuja hacia adelante, busca el éxito del equipo, contagia su entusiasmo al resto.

**El crítico:** Es una persona destructiva, todo le parece mal y no aporta soluciones. Considera que sus compañeros son inútiles y él perfecto. Deteriora el ambiente de trabajo.

**El discutidor:** No está de acuerdo con nada, pero sin ánimo destructivo a diferencia con el crítico. Saca al grupo de quicio, y hay que animarlo permanentemente a que piense en positivo, que aporte soluciones prácticas.

**El fastidioso:** Es inoportuno, siempre con un comentario en el momento equivocado, aunque es molesto, no es destructivo, al igual que el crítico si sobrepasa cierto límite el líder tendrá que llamarle la atención.

**El hablador:** Nunca está callado, discute aunque no entiende del tema, interrumpe permanentemente, impide que los integrantes se centren en la tarea.

**El listo:** Ostenta saberlo todo, sus aportes a veces son útiles pero debe profundizar en el conocimiento.

**El pícaro:** Se aprovecha de sus compañeros, sus aportes son nulos y suele terminar deteriorando el ambiente de trabajo. Es preferible darle un toque de atención enérgico y si no reacciona apartarlo del

equipo.

El cuadrado: Tiene esquemas mentales muy consolidados y es muy difícil moverlo de allí. No es flexible para aceptar nuevos planteamientos. Suele ser entregado al equipo y requiere paciencia y persuasión.

El reservado: Le cuesta participar y en muchos casos a pesar de tener el conocimiento no participa. Necesita un primer empujón de sus compañeros, especialmente del líder. Si consigue romper la barrera inicial aporta muchísimo para el equipo.

EL gracioso: No suele faltar, sus aportes profesionales suelen ser muy discretas y cumple un papel importante, relaja el ambiente, quita tensión, crea atmosfera más cálida produciendo mayor cohesión al equipo. Hay que dejarle cierto margen, pero señalándole límites.

El organizador: Es la clave dentro del equipo, siempre preocupado en que las cosas funcionen, es un activo para el equipo.

El subempleado: Tiene asignada sus tareas por debajo de sus capacidades, termina por aburrirse y pierde el interés. Hay que buscarle nuevas oportunidades, son personas valiosas para el equipo.

El incompetente: Lo opuesto al anterior, genera ineficiencias. Hay que ponerlo con otro compañero y saber cuál es el techo de competencia que no hay que traspasar.

## Tipos de equipo

Cuando se crea un equipo es necesario entender cuáles serán sus objetivos para darle la estructura correcta, ya que la estructura se subordina a la estrategia, convirtiéndose así la estructura en un medio para alcanzar los objetivos y metas del equipo.

| EQUIPO  | TAREAS Y CARACTERÍSTICAS   |
|---|--|
| <b>EQUIPO EJECUTIVO</b><br><b>Tienen funciones, lo encabeza un presidente.</b>      | Gestiona la organización o la operación departamental cotidianas.<br>Se reúnen regularmente y redactan actas.<br>Se informan desde los niveles inferiores.           |
| <b>EQUIPO MULTIDISCIPLINAR</b><br><b>Un equipo polivalente e interdepartamental</b> | Elimina obstáculos para el intercambio de ideas en tareas específicas.<br>Los miembros del equipo aportan sus conocimientos y experiencias para un problema o tarea. |

|   |   |
|---|---|
| <p><b>EQUIPO DIRECTIVO</b></p> <p><b>Un grupo de personas a cargo de la realización a largo plazo de un proyecto</b></p>  | <p>Dirige una unidad y optimiza sus resultados. Depende del director, que puede cambiar con frecuencia, lo que impedirá un trabajo de equipo óptimo. Suele estar sometido a una estrecha supervisión.</p>                       |
| <p><b>EQUIPO FORMAL DE APOYO</b></p> <p><b>Proporciona ayuda y servicios, como contabilidad, sistemas de información, administración y personal.</b></p>              | <p>Carga con un gran volumen de tareas rutinarias. Depende de procesos establecidos, y ofrece ideas y apoyo para producir más.</p>  |
| <p><b>EQUIPO DE PROYECTO</b></p> <p><b>Está seleccionado y se mantiene unido durante todo el proyecto.</b></p>  | <p>Exige un gran número de subgrupos; implica tareas secundarias, planificación detallada y una disciplina estricta. Depende de la colaboración entre sus miembros y de unos procedimientos de trabajo bien organizados.</p>    |
| <p><b>EQUIPO DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO</b></p> <p><b>Expertos que deben realizar un cambio. Dependen de sus aptitudes como grupo.</b></p>                            | <p>Influye en la política organizacional para alcanzar mejoras radicales en los resultados aplicando métodos nuevos. Lo suelen dirigir aquellos que creen en los cambios y cuyo nivel de dedicación a la empresa es elevado</p> |
| <p><b>EQUIPO CREATIVO</b></p>   | <p>Se concentra en tareas como penetrar en un mercado nuevo o crear nuevos programas de producto. Son personas flexibles, independientes y de alto rendimiento, que cuestionan los supuestos y obtienen resultados rápidos.</p> |
| <p><b>EQUIPO DE TRABAJO TEMPORAL</b></p> <p><b>Equipo de corto plazo que se reúne para estudiar o resolver un problema concreto y que informa a la dirección.</b></p> | <p>Establece nuevos sistemas. Usa procesos informales y crea procedimientos alternativo</p>   |

El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, competencias, de las distintas personas que lo integran. El término que asocia con esta combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común es la SINERGIA.  $2+2>4$   
Sinergia significa que el resultado alcanzado por el trabajo de varias personas es superior a la suma de los aportes de cada una de ellas. Alcanzar esta sinergia es el objetivo fundamental del trabajo en equipo. Solamente aparece cuando el interés por el resultado del equipo se suma a la confianza, y el apoyo mutuo de los miembros.

### ¿Cómo lograr la sinergia grupal?

Existen tres procesos necesarios para lograrla

Proceso interpersonal: Requiere habilidades de trabajo con otros de modo cooperativo (escuchar, apoyar sus esfuerzos, discrepar si es necesario, promover actitud creativa sobre defensiva)

Proceso Racional: Requiere habilidades para tratar una situación o problema con creatividad sistemática (análisis de situación, decidir sobre el resultado deseado, definir los pasos necesarios para lograrlo y estrategias factibles, seleccionar plan de acción).

Proceso de tareas: Requiere habilidades para implementar una decisión o un plan de acción (concretar las distintas tareas que componen un trabajo determinado).

### Pautas para la formación y funcionamiento

Un equipo debe contar con un líder que coordine las actividades de cada integrante, que sea un facilitador. Ejemplo: coordinar horarios, lugar, tener tiempo, materiales para la reunión. Es el integrante que va a cuidar no desviar la atención en torno a la meta establecida.

En el funcionamiento de un equipo es muy importante tener reglas establecidas para la libre generación de las ideas. Siempre es bueno anticipar los temas a tratar, para que los integrantes tengan algo preparado antes de la reunión.

Requisitos:

- Cantidad reducida de integrantes (4 a 7 óptimo).
- Trabajar cara a cara (comunicación segura)
- Trabajo continuo por un tiempo determinado
- Objetivo común pero roles diferenciados

- Responsabilidades definidas con precisión
- Elegir un tema que pueda ser encarado por el equipo
- Tormenta de Ideas, Diagrama Causa- Efecto, otras herramientas
- Apoyo de la Dirección

Si tenemos un equipo ya constituido y necesitamos tratar un tema, podemos estructurar una secuencia de etapas a desarrollar durante el funcionamiento del equipo:

1. Buscar información sobre el tema (el líder debe indicar quien o quienes)
2. Examinar: Después de algunas reuniones donde se juntó toda la información y se decidió que ya es suficiente.
3. Eliminar: La información debe clasificarse y se dejará lo necesario para no generar errores y demoras.
4. Generar Ideas (Tormenta de Ideas)
5. Establecer el trabajo final. Todos deben apoyar el trabajo.
6. Verificar resultados. Cuantitativos y Cualitativos.

### **Criterios para armar Reuniones de Trabajo**

- Preparar temario de la reunión con tiempo
- Promover un clima de trabajo relajado
- Todos participan
- Establecer día definido
- Respetar horarios
- Preguntar y escuchar
- Implementar las conclusiones obtenidas
- Hacer un resumen final

### **Matriz de Habilidades/Competencias**

Para descubrir y/o desarrollar habilidades en los miembros del equipos, es necesario Capacitar/  
Entrenar/Calificar

**Los componentes de la competencia son:** Saber – Poder – Querer ¿A qué hacen referencia estas palabras?

Tener todas las características, conocimientos, habilidades y conductas apropiadas para algún propósito.

Es una herramienta que nos permite medir de manera metódica el desarrollo de las habilidades y



conocimientos de las personas

Permite el desarrollo del potencial de las personas

Capaz de aprovechar al máximo las habilidades/capacidades de las diferentes personas del equipo y dirigir las hacia el logro de los objetivos.

Es un nexo entre la situación actual y la deseada



Un equipo polivalente es aquel en que los miembros del equipo son capaces de realizar diversos tipos de actividades.

### Cómo elaborar una matriz de polivalencia

1. Listar todas las tareas.
2. Establecer el tipo de habilidades/iniciativas que se quiere desarrollar (habilidades de tipo organizacional, habilidades de gestión, habilidades de tipo técnicas).
3. Determinar para cada persona el nivel de conocimiento y desempeño para cada tarea de acuerdo a una escala.

#### ESCALA



### MATRIZ- Ejemplo

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| - | - | - | - | - | - | - |
| - | A | A | A | P | N | P |
| - | c | c | c | u | o | r |
|   | t | t | t | n |   | o |
|   | i | i | i | t | d | m |
|   | v | v | v | u | e | e |
|   | i | i | i | a |   | d |
|   | d | d | d | c | p | i |
|   | a | a | a | i | r | o |
|   | d | d | d | ó | o | - |
|   |   |   |   | n | c |   |
|   | 1 | 2 | 3 |   | e |   |
|   | - | - | - | T | s |   |
|   |   |   |   | o | o |   |
|   |   |   |   | t | s |   |
|   |   |   |   | a |   |   |
|   |   |   |   | l | p |   |
|   |   |   |   | - | a |   |
|   |   |   |   |   | r |   |
|   |   |   |   |   | a |   |
|   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   | l |   |
|   |   |   |   |   | o |   |
|   |   |   |   |   | s |   |
|   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   | c |   |
|   |   |   |   |   | u |   |
|   |   |   |   |   | a |   |
|   |   |   |   |   | l |   |

|          |          |          |          |          |          |          |          |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|          |          |          |          |          |          | <i>e</i> |          |
|          |          |          |          |          |          | <i>s</i> |          |
|          |          |          |          |          |          | <i>e</i> |          |
|          |          |          |          |          |          | <i>s</i> |          |
|          |          |          |          |          |          | <i>t</i> |          |
|          |          |          |          |          |          | <i>á</i> |          |
|          |          |          |          |          |          | <i>c</i> |          |
|          |          |          |          |          |          | <i>a</i> |          |
|          |          |          |          |          |          | <i>l</i> |          |
|          |          |          |          |          |          | <i>i</i> |          |
|          |          |          |          |          |          | <i>f</i> |          |
|          |          |          |          |          |          | <i>i</i> |          |
|          |          |          |          |          |          | <i>c</i> |          |
|          |          |          |          |          |          | <i>a</i> |          |
|          |          |          |          |          |          | <i>d</i> |          |
|          |          |          |          |          |          | <i>o</i> |          |
| <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> |
| <i>I</i> | <i>3</i> | <i>2</i> | <i>2</i> | <i>7</i> | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>2</i> |
| <i>n</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> |
| <i>t</i> |          |          |          |          |          |          |          |
| <i>e</i> |          |          |          |          |          |          | <i>-</i> |
| <i>g</i> |          |          |          |          |          |          |          |
| <i>r</i> |          |          |          |          |          |          |          |
| <i>a</i> |          |          |          |          |          |          |          |
| <i>n</i> |          |          |          |          |          |          |          |
| <i>t</i> |          |          |          |          |          |          |          |
| <i>e</i> |          |          |          |          |          |          |          |

|          |          |          |          |          |          |          |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <i>1</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> |
| <i>I</i> | <i>3</i> | <i>2</i> | <i>1</i> | <i>6</i> | <i>1</i> |          |
| <i>n</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> |          |
| <i>t</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>e</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>g</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>r</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>a</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>n</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>t</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>e</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>2</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> |
| <i>I</i> | <i>4</i> | <i>0</i> | <i>2</i> | <i>6</i> | <i>1</i> |          |
| <i>n</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> |          |
| <i>t</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>e</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>g</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>r</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>a</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>n</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>t</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>e</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>3</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>-</i> |          |          |          |          |          |          |

|          |          |          |          |          |          |   |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---|
| -        | -        | -        | -        | -        | -        | - |
| <i>I</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>1</i> | <i>3</i> |   |
| <i>n</i> | -        | -        | -        | <i>2</i> | -        |   |
| <i>t</i> |          |          |          | -        |          |   |
| <i>e</i> |          |          |          |          |          |   |
| <i>g</i> |          |          |          |          |          |   |
| <i>r</i> |          |          |          |          |          |   |
| <i>a</i> |          |          |          |          |          |   |
| <i>n</i> |          |          |          |          |          |   |
| <i>t</i> |          |          |          |          |          |   |
| <i>e</i> |          |          |          |          |          |   |
| <i>4</i> |          |          |          |          |          |   |
| -        |          |          |          |          |          |   |
| -        | -        | -        | -        | -        | -        | - |
| <i>P</i> | <i>1</i> | <i>8</i> | <i>1</i> | <i>3</i> | -        | - |
| <i>u</i> | <i>3</i> | -        | <i>0</i> | <i>1</i> | -        | - |
| <i>n</i> | -        |          | -        | -        |          |   |
| <i>t</i> |          |          |          |          |          |   |
| <i>u</i> |          |          |          |          |          |   |
| <i>a</i> |          |          |          |          |          |   |
| <i>c</i> |          |          |          |          |          |   |
| <i>i</i> |          |          |          |          |          |   |
| <i>ó</i> |          |          |          |          |          |   |
| <i>n</i> |          |          |          |          |          |   |
| <i>T</i> |          |          |          |          |          |   |
| <i>o</i> |          |          |          |          |          |   |
| <i>t</i> |          |          |          |          |          |   |
| <i>a</i> |          |          |          |          |          |   |

|          |          |          |          |          |          |          |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <i>l</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> |
| <i>N</i> | <i>4</i> | <i>1</i> | <i>1</i> |          |          |          |
| <i>o</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> |
| <i>d</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>e</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>I</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>n</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>t</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>e</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>g</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>r</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>a</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>n</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>t</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>e</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>s</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>c</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>a</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>l</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>i</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>f</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>i</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>c</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>a</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>d</i> |          |          |          |          |          |          |
| <i>o</i> |          |          |          |          |          |          |

|          |  |   |  |  |  |  |
|----------|--|---|--|--|--|--|
| <i>s</i> |  |   |  |  |  |  |
| <i>-</i> |  |   |  |  |  |  |
| <i>P</i> |  | 2 |  |  |  |  |
| <i>r</i> |  |   |  |  |  |  |
| <i>o</i> |  |   |  |  |  |  |
| <i>m</i> |  |   |  |  |  |  |
| <i>e</i> |  |   |  |  |  |  |
| <i>d</i> |  |   |  |  |  |  |
| <i>i</i> |  |   |  |  |  |  |
| <i>o</i> |  |   |  |  |  |  |

### Referencias

0 = Falta de Formación

1 = Formación Básica

2 = Formación Avanzada

3 = Calificado

4 = Calificado y Experto

5 = Experto y capaz de enseñar a otros

### **Conclusiones**

- Actividad 1: Tenemos todos los integrantes cualificados y sobre todo el integrante 3, por lo que cualquiera de ellos son capaces de realizar la actividad. Se debería alentar al integrante 3 a continuar con su capacitación para que se convierta en experto y así poder transmitir sus capacidades al resto del equipo.
- Actividad 2: En este caso se observa que sólo se cuenta con una persona cualificada pero que a su vez es capaz de capacitar al resto. Se necesita capacitación externa en forma urgente para hacer un trabajo de calidad.
- Actividad 3: Tenemos varios miembros no cualificados pero en este caso tenemos un experto que debemos aprovechar sus habilidades y capacidades para capacitar al resto. Sólo necesitamos

capacitación interna. También se observa que sólo el integrante 4 es capaz de hacer la totalidad de las tareas, por lo que fácilmente se observa que falta capacitación a los otros integrantes.

### Indicadores de polivalencia

- Tasa de polivalencia del proceso o sección: Tasa Promedio =  $(1+1+1+3)/3 = 2$
- Porcentaje de trabajadores polivalentes: Número de trabajadores calificados para más de una tarea, respecto al total de trabajadores de la sección:  $(1/4 = 25\%)$
- Porcentaje de tareas dominadas por más de un trabajador: Número de tareas para las cuales hay más de un trabajador calificado, respecto al total de tareas de la sección:  $(1/3 = 33,33\%)$ .

## **Equipos inteligentes**

La creación de organizaciones inteligentes según Peter Singer (2006) se basa en cinco disciplinas de aprendizaje que constituyen programas permanentes de estudio y práctica.

**Dominio personal:** Aprender a expandir nuestra capacidad personal para crear los resultados que deseamos, y crear un equipo que aliente a todos sus integrantes a desarrollarse con miras a las metas y propósitos que escogen.

**Modelos mentales:** Reflexionar, aclarar continuamente y mejorar nuestra imagen interna del mundo, viendo cómo modela nuestros actos y decisiones.

**Visión compartida:** Elaboración de un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que procuramos crear, y los principios y lineamientos con los cuales esperamos lograrlo.

**Aprendizaje en equipo:** La transformación de las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación de modo que las personas puedan desarrollar una inteligencia y una capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual de sus miembros.

**Pensamiento Sistémico:** Un modo de analizar las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas. Esta disciplina nos permite cambiar los sistemas con mayor eficacia y actuar en forma más acorde con los procesos del mundo natural y económico. Practicar esto significa seguir aprendiendo y desarrollándose indefinidamente, ya que es un conjunto de técnicas basadas en la imagen o teoría del mundo, cuya práctica exige concentración y estudio. De esta manera evoluciona nuestra capacidad de mirar el mundo, por ejemplo. Una vez que dominamos el lenguaje en equipo o pensamiento sistémico es muy difícil volver a nuestro primer estado.



---

## MODELOS MENTALES Y ESCENARIOS

---

Para abordar el tema de estructuras y modelos mentales comencemos por comentar la idea de paradigmas.

Los paradigmas son un conjunto de conocimientos y creencias que forman una visión del mundo (cosmovisión), a partir de una idea hegemónica en determinado momento histórico.

### Una primera concepción de paradigma

Este concepto se emplea mucho en el ámbito científico para explicar que los cuestionamientos, las hipótesis, las investigaciones y las conclusiones a las que se llega responden a una visión determinada. Se trata de un conjunto de ideas y teorías que responden a un paradigma que cuenta con el apoyo de determinadas comunidades científicas que consideran que los representa.

Las comunidades científicas no tienen que compartir necesariamente las áreas de investigación o el objeto de estudio; sí comparten el modo de mirarlo. Por ejemplo a principios del siglo XX en el mundo de la ciencia reinaba el paradigma positivista, al cual adherían científicos provenientes de la biología, la química, la geografía, la historia; es decir que estudiosos de las llamadas ciencias “duras” como “blandas” podían compartir el paradigma positivista. En el mundo académico los paradigmas cumplen una doble función:

1. La función positiva consiste en determinar las direcciones en las que ha de desarrollarse la ciencia en esa comunidad científica que comporte ese paradigma.
2. La función negativa es la de establecer los límites, ya que cada paradigma delimita el campo de los problemas que pueden plantearse, de tal modo que aquellos que caen fuera del campo de aplicación del paradigma ni siquiera se advierten.

Una segunda concepción de paradigma Pero no sólo en el ámbito científico hay “modos de mirar” los problemas o “paradigmas” desde donde analizar y construir saber.

También hallamos paradigmas dados por los imaginarios sociales, los cuales encorsetan las prácticas sociales de nuestro tiempo y lugar. Esto nos coloca como parte de un sistema, estamos sujetos a prácticas sociales-discursivas de nuestro tiempo.

El imaginario colectivo se constituye así, a partir de los discursos, las prácticas sociales y los valores que permean una sociedad, conformando una cultura. El imaginario actúa como regulador de las conductas

y consiste en un dispositivo móvil, cambiante, impreciso y contundente a la vez que produce efectos concretos sobre las personas y su vida de relación. El imaginario no produce uniformidad de conductas, sino señala tendencias. A partir de la valoración imaginaria colectiva, las personas construyen parámetros para juzgar y para actuar. La conducta de la gente, incide a su vez en el depósito del imaginario, así se reinicia el círculo que se retroalimenta. Cada grupo humano comparte un denominador común en su imaginario social. (Díaz Esther 1996).

Como vimos, un paradigma es un enfoque, un modo particular de percibir una realidad. Ahora bien, cuál es el origen de esa manera de mirar, cómo nace un paradigma. Adrián Paenza, con mucho humor lo explica así:

Supongamos que tenemos seis monos en una pieza. Del cielo raso cuelga un racimo de bananas. Justo debajo de él hay una escalera (como la de un pintor o un carpintero). No hace falta que pase mucho tiempo para que uno de los monos suba las escaleras hacia las bananas. Y ahí comienza el experimento: en el mismo momento en que toca la escalera, todos los monos son rociados con agua helada. Naturalmente, eso detiene al mono. Luego de un rato, el mismo mono o alguno de los otros hace otro intento con el mismo resultado: todos los monos son rociados con el agua helada a poco que uno de ellos toque la escalera. Cuando este proceso se repite un par de veces más, los monos ya están advertidos. Ni bien alguno de ellos quiere intentarlo, los otros tratan de evitarlo, y terminan a los golpes si es necesario.

Una vez que llegamos a este estadio, retiramos uno de los monos de la pieza y lo sustituimos por uno nuevo (que obviamente no participó del experimento hasta aquí). El nuevo mono ve las bananas e inmediatamente trata de subir por las escaleras. Para su horror, todos los otros monos lo atacan. Y obviamente se lo impiden. Luego de un par de intentos más, el nuevo mono ya aprendió: si intenta subir por las escaleras lo van a golpear sin piedad.

Luego, se repite el procedimiento: se retira un segundo mono y se incluye uno nuevo otra vez. El recién llegado va hacia las escaleras y el proceso se repite: ni bien la toca (la escalera), es atacado masivamente. No sólo eso: el mono que había entrado justo antes que él (¡que nunca había experimentado el agua helada!) participaba del episodio de violencia con gran entusiasmo.

Un tercer mono es reemplazado y ni bien intenta subir las escaleras, los otros cinco lo golpean. Con todo, dos de los monos que lo golpean no tienen ni idea de por qué uno no puede subir las escaleras. Se reemplaza un cuarto mono, luego el quinto y por último, el sexto, que a esta altura es el único que quedaba del grupo original. Al sacar a éste ya no queda ninguno que haya experimentado el episodio del

agua helada. Sin embargo, una vez que el último lo intenta un par de veces, y es golpeado furiosamente por los otros cinco, ahora queda establecida la regla: no se puede subir por las escaleras. Quien lo hace se expone a una represión brutal. Sólo que ahora ninguno de los seis tiene argumentos para sostener tal barbarie. Cualquier similitud con la realidad de los humanos no es pura coincidencia ni casualidad. Es que así somos: como monos. (Paenza: 2005)

Suele cerrarse esta explicación de la siguiente manera:

Los científicos se quedaron, entonces, con un grupo de cinco monos que, aun cuando nunca recibieron un baño de agua fría, continuaban golpeando a aquel que intentase llegar a las bananas. Si fuese posible preguntar a algunos de ellos por qué le pegaban a quien intentase subir la escalera, con certeza la respuesta sería: "No sé, las cosas siempre se han hecho así, aquí..."

¿Resulta conocido?

Preguntémonos por qué estamos haciendo las cosas de una manera, si a lo mejor las podemos hacer de otra.

*Es más fácil desintegrar un átomo que un pre-concepto* Albert Einstein

La idea de paradigma según la segunda aproximación va de la mano con los conceptos de estructuras y modelos mentales.

## **Estructuras y modelos mentales**

Para comprender el concepto de estructuras y modelos mentales debemos considerar primero la idea de representación, entendido ésta como una relación que hay entre entidades lingüísticas y propiedades del mundo.

La concepción de representación de los modelos supone que el lenguaje no se conecta directamente con el mundo sino que se conecta a través de un modelo, el cual requiere ser especificado en función de su estructura y sus características.

Cuando percibimos el mundo en nuestra mente no se produce una "copia" del objeto sino que logramos tener una representación o mapa del mismo. Podría ayudarnos a comprender esta idea si pensamos a la idea de "mapa". Un mapa es una representación de una parte de la superficie terrestre. Por lo tanto, es un objeto que está siendo utilizado para representar otro objeto. De hecho existe una relación de equivalencia entre el mapa y el territorio representado, pero también es relativo en cuanto a una igualdad de proporciones. Un mapa nunca representará literalmente y con exactitud todos los rasgos del lugar-objeto, ya que dejaría de ser un mapa y pasaría a ser el territorio mismo. Borges en su cuento "Del rigor

de la ciencia” narra la ingenua tarea de un grupo de cartógrafos que pretenden diseñar el "mapa perfecto" en una escala de uno-a-uno.

Johnson Laird en su Teoría de los Modelos Mentales sostiene que los humanos representan el mundo en sus modelos mentales y éstos les permiten interactuar con el mundo. El autor dice: Un modelo mental es una representación de un estado de cosas del mundo exterior. Se trata de una forma de representación de los conocimientos reconocida por numerosos investigadores en ciencias cognitivas por ser la manera natural por la cual la mente humana construye la realidad, concibe sus alternativas y verifica hipótesis cuando entra en un proceso de simulación mental.

El término de modelos mentales se utiliza para referir a conjuntos de conocimientos o a un saber que es homomorfo (o incluso isomorfo) con cierto sistema del mundo externo, dichos conocimientos pudiendo ser representados por un conjunto de proposiciones, un conjunto de imágenes o, incluso, un conjunto de neuronas. (Laird, p.1 y 5)

Los “modelos mentales” son supuestos arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que surten sobre nuestra conducta.

Los modelos mentales de conducta empresarial también están profundamente arraigados, muchas percepciones acerca de mercados nuevos o de prácticas organizacionales anticuadas no se llevan a la práctica porque entran en conflicto con poderosos y tácitos modelos mentales. La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. También incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.

Tres ideas claves se asocian a los modelos mentales:

1. Los modelos mentales son muy complejos; tienen muchas veces una estructura modular o jerárquica, de tal manera que el operador humano puede considerar la estructura global del sistema y luego descomponerla en subsistemas separados.
2. Los modelos son dinámicos: su estructura y sus propiedades evolucionan con el tiempo.
3. Los modelos explicitan las relaciones causales entre los diferentes componentes del sistema."

(Johnson-Laird, p.4)

Los modelos mentales difieren de las estructuras. Se recurre a las expresiones:

Estructuras mentales para referirse a representaciones estables y Modelos mentales son los que se

construyen con ocasión de cada interacción concreta.

Agreguemos aquí que un modelo mental construye imágenes que pueden corresponder a estructuras particulares, lo cual implica que un modelo puede contener sub-modelos.

Si ahora le pidiéramos: “Diga lo primero en que se le representa si le nombramos: los políticos... los psicólogos... los abogados... los adolescentes, etc. Si se sintiera sin censuras recurriría a sus propios modelos mentales, los cuales, probablemente, tendrán, a su vez, un fuerte componente de generalización, de modo tal que no sería extraño que expresara: Todos los políticos pretenden... los psicólogos son... abogados quieren ... Los adolescentes siempre ...

Tal como lo señalábamos más arriba al hablar de imaginario colectivo, los seres humanos tendemos a usar generalizaciones porque son productoras y en algún sentido, “protectoras” de nuestras conductas. En este proceder solemos ver algunos aspectos descuidando otros. Tenemos entonces que los “modelos mentales” constituyen también: preconceptos, supuestos, generalizaciones, sobre las cuales construimos nuestro modo de ver, comprender o juzgar el mundo y el proceder de los otros.

La mayoría de las veces no somos conscientes de que elaboramos nuestros juicios sobre dichas bases y tampoco somos conscientes de cómo los mismos moldean nuestras conductas, influyendo sobre nuestros procesos comunicacionales.

Como lo expresábamos antes, cuando los modelos mentales son compartidos por un grupo representativo de individuos podemos decir que se ha gestado allí un “imaginario” grupal. Los modelos mentales al igual que los imaginarios sociales pueden ser simples generalizaciones pero son generalizaciones “activas” que determinan nuestras conductas.

Peter Senge, sostiene que los modelos mentales son tan poderosos, que afectan lo que hacemos...

*...en parte porque afectan lo que vemos. Dos personas con diferentes modelos mentales pueden observar el mismo acontecimiento y describirlo de manera distinta porque han observado detalles distintos. Cuando usted y yo entramos en una fiesta con muchas personas, ambos recibimos los mismos datos sensoriales básicos, pero registramos rostros diferentes. Como dicen los psicólogos, observamos selectivamente... El problema de los modelos mentales no radica en que sean atinados o erróneos. Por definición todos los modelos mentales son simplificaciones. El problema surge cuando los modelos mentales son tácitos, cuando existen por debajo del nivel de la conciencia... Al no tener conciencia de los modelos mentales, no los examinan. Al no examinarlos, los modelos permanecen intactos...*

Si llevamos a extremos los modelos mentales podremos descubrir que se pueden presentarse las llamadas “Profecías de autocumplimiento”.

## ¿Qué son las profecías de auto-cumplimiento?

Las profecías de auto-cumplimiento son expectativas acerca de la ocurrencia de un suceso o comportamiento futuro que actúan para incrementar la probabilidad de que ocurra dicho suceso o comportamiento. Por ejemplo, si las personas piensan que los miembros de un grupo particular carecen de ambición, pueden tratarlos de una forma que en realidad provoque su falta de ambición. Del mismo modo, las personas que tienen un estereotipo pueden estar “preparadas” para interpretar el comportamiento del grupo estereotipado como representativo del estereotipo, aun cuando el comportamiento describa algo diferente por completo (Feldman, 1991).

Así un efecto desmedido de la incidencia de un modelo mental se produce, por ejemplo si un estudiante “predice”: “me van a bochar en el examen”. Es muy probable que eso ocurra, no por cualidad “adivinatoria” del estudiante, sino porque inconscientemente predispondrá toda su conducta a que ello ocurra: aumentará el nivel de sus nervios ante la “convicción” de su aplazo, perderá capacidad de concentración, quedará “en blanco”, etc.; con lo cual su aplazo no será el resultado de su “profecía”, sino del conjunto de predisposiciones personales puestas en forma inconsciente, desde el modelo mental instalado de “me va a ir mal”. Las profecías de autocumplimiento pueden asimilarse al denominado efecto Pigmalión.

Este efecto es llamado así en honor a Pigmalión (el antiguo rey de Chipre) se trata del proceso mediante el cual las creencias y expectativas de una persona o un grupo respecto de alguien afectan su conducta a tal punto que se provoca en esa persona o en ese grupo la confirmación de dichas expectativas.

Trabajando con los modelos mentales, Peter Senge (op. cit.) dice que:

*...la disciplina de manejar modelos mentales ... promete ser una decisiva innovación en la construcción de organizaciones inteligentes. No podemos llevar en la mente ni una organización, ni una familia ni una comunidad. En la mente llevamos imágenes, supuestos e historias... Nuestros modelos mentales no sólo determinan el modo de interpretar el mundo, sino el modo de actuar ...”*

y citando a Bill O’Brien de Hanover, propone la “salida” de los viejos modelos mentales hacia la adquisición consciente de otros positivos.

En la organización autoritaria tradicional, el dogma era administrar, organizar y controlar. En la “organización inteligente, el nuevo “dogma” consistirá en visión, valores y modelos mentales. Las empresas saludables serán las que puedan sistematizar maneras de reunir a la gente para desarrollar los mejores modelos mentales posibles para enfrentar toda situación.

Vemos entonces ahora, que el gran desafío consiste en reconocer que no existe ningún determinismo que no pueda ser superado en los modelos mentales, si se logra “disciplinarlos”.

¿Qué significa esto?

Si aceptamos la existencia de los modelos mentales (aun cuando no tengamos claramente definidos cuáles son) podremos recurrir a técnicas para trabajar sobre ellos (sean personales u organizacionales)

Hay tres pasos básicos:

1. La afloración: Consiste en crear las condiciones para que esos modelos puedan ser explicitados, sacados a la luz
2. La verificación Tiene que ver con la constatación de que existen realmente esos modelos.
3. El perfeccionamiento de las imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo. Implica el trabajo para mejorar esas representaciones.

Es decir que así como existen “modelos mentales inconscientes” podemos gestar “artificialmente”, nuevos modelos mentales “conscientes” que nos permitan superar las “enfermedades organizacionales básicas” y, por qué no, superar muchas de las limitaciones personales que los viejos modelos mentales inconscientes nos imponen. El desarrollo de la habilidad para trabajar con nuevos modelos mentales supone la adquisición de nuevas aptitudes personales y la implementación de innovaciones en la organización.

Antes de continuar veamos cuánta flexibilidad presenta usted respecto de sus modelos mentales. Procure escribir brevemente el cuento de Caperucita Roja desde la perspectiva del lobo.

¿No pudo? Bueno aquí nuestra versión...

## **Un cuento: La otra caperucita**

Había una vez un simpático y dulce lobo que vivía tranquilo y feliz en el bosque. Le gustaba escuchar el canto de las aves y caminar entre los pinos y las madre selvas, hacer bromas con los conejos y correr a las ardillas.

Ese era yo: el lobo del bosque... Cierta día, vi que a lo lejos se acercaba una figura inquit e invasora. ¿Era una niña? Lo cierto es que llevaba una provocativa capucha roja – tal vez para ocultar su identidad!!!- y caminaba de manera insultante por mi territorio.

La cosa no quedó allí, de modo insolente se puso a canturrear no sé qué cosa desagradable, mientras cortaba mis madre selvas y mis margaritas con el pretexto -según dijo luego- de llevárselas a su abuela,

que dijo, que estaba enferma. Yo –a pesar de todo- me le acerqué despacito, respetuoso. ¡No quería asustarla! Sin embargo, la mocosa dio un grito despavorido al verme. - Oye, no soy tan feo- le dije. - No, señor lobo -me contesto con tono burlón- me asusté al verlo. - Bueno -le pregunté- ¿adónde vas a estas horas por el bosque? - Voy a la casa de mi abuelita que está enferma- respondió.

Yo estoy seguro de que me mintió y que de seguro se iba a reunir con otros impertinentes como ella, ya que en un su cesta llevaba un montón de bocadillos, seguro que era comida chatarra como: hamburguesas, alfajores y esas cosas. De todos modos –como yo soy muy gentil- le aconsejé que no tomara el camino más corto, porque era muy riesgoso y estaba en construcción, allí habría obreros de vialidad que podrían hacerle pasar un mal momento. Le sugerí que fuera por el sendero más largo, pero que no se detuviera a cortar más flores. ¡Eran mis flores! ¡Las flores de mi bosque!

Mientras ella bordeaba el bosque, yo me adelanté por el camino corto. Al llegar a la casa de la abuela, me presenté y anticipándole que vendría a verla su nieta a visitarla, le propuse hacerle una broma ¡Ustedes ya saben que suelo ser bromista! Le sugerí que se escondiera y que cambiáramos los papeles. Ella, gustosa aceptó y después de prestarme su camisón rosa, su pañoleta y su cofia lila y sus anteojos, se metió en el ropero.

Yo me vestí, y al poco rato llegó la provocativa adolescente. Como me estaba terminando de cambiar, demoré un poco y ella... saben qué? golpeó la puerta una y otra vez de forma agresiva. Yo le grité que pasara. Pero cuando me vio comenzó a maltratarme verbalmente. Que mis orejas eran grandes, que mis ojos eran saltones y me decía cosas así de hirientes... Yo le explicaba que era para oírla y verla mejor, pero nada! Lo peor fue cuando descalificó mi boca y mis dientes. Me dijo que eran atemorizantes, grandes y filosos ¡Que yo le asustaba! ¡Ahí ya no aguanté más!!! A los gritos, di un salto en la cama y ¡para qué...! Salió corriendo de la casa gritando y llorando como una niña consentida y al escucharla la abuela salió también corriendo del ropero haciendo esparavanes.

Unos leñadores que estaban cerca las escucharon, y claro, a quién iba a dar crédito. A una frágil anciana y su nieta llorosa o a un lobo disfrazado de mujer. Ustedes saben que lo lobos gozamos de mala fama!!! Me insultaron, me llamaron travesti, me pegaron, obviamente no me creyeron lo de la broma y recibí una terrible paliza. En realidad, siento que el mundo no me comprende!

A continuación se transcribe el denominado “Credo de Hanover” que consistente en las diez reglas básicas que una empresa de la ciudad de Hanover se planteó para institucionalizar la adquisición de nuevos modelos mentales organizacionales. Ellas son:

1. La eficacia de un líder se relaciona con la continua mejora de sus modelos mentales



2. No impongas a los demás un modelo mental predilecto. Los modelos mentales deben conducir a decisiones autónomas para funcionar mejor.
3. Las decisiones autónomas redundan en convicciones más profundas y una implementación más efectiva.
4. Los mejores modelos mentales capacitan para adaptarse a ámbitos o circunstancias cambiantes
5. Los miembros del directorio interno rara vez necesitan tomar decisiones directas. El papel de ellos consiste en ayudar al manager general mediante la verificación o afinamiento del modelo mental del manager general.
6. Los modelos mentales múltiples introducen perspectivas múltiples
7. Los grupos generan dinámicas y conocimientos que trascienden la capacidad individual
8. El objetivo no es la congruencia dentro del grupo
9. Cuando el proceso funciona, conduce a la congruencia.
10. La valía de los líderes se mide por su aportación a los modelos mentales de otros.

(Senge 1992)

### **Adquisición de aptitudes**

Cuando nos referimos a la “adquisición de aptitudes” para la adquisición de nuevos modelos mentales nos referimos básicamente a dos grupos de aptitudes:

1. Para la reflexión. Este grupo de aptitudes tiene que ver con desacelerar nuestros procesos de pensamiento, reflexionar sobre la formación de cada uno de nuestros modelos mentales y sobre su influencia sobre nuestros actos. La reflexión en el aprendizaje constituye la capacidad para reflejar nuestro pensamiento mientras actuamos. Dice Senge que:

*Las aptitudes para la reflexión comienzan al reconocer los “brincos de abstracción”.*

*El autor sostiene que la vertiginosa velocidad de nuestra mente, paradójicamente, atenta contra nuestra capacidad de aprendizaje porque...*

*...“brincamos” tan deprisa a las generalizaciones que no pensamos en verificarlas. Los “castillos en el aire” describen nuestro pensamiento con mayor frecuencia de lo que sospechamos. La mente consciente está mal equipada para afrontar gran cantidad de detalles concretos. Si nos muestran fotografías de cien individuos tenemos problemas para recordar cada rostro, pero recordamos categorías, tales como hombres altos, mujeres de rojo, orientales o ancianos... Nuestra mente racional tiene extraordinaria facilidad para “abstraer” a partir de detalles concretos, sustituyendo muchos detalles por conceptos*

*simples y luego razonando según esos conceptos. Pero nuestra habilidad para el razonamiento conceptual abstracto también limita nuestro aprendizaje, cuando no somos conscientes de esos brincos que van de lo particular a lo general...*

Así existe un “brinco de abstracción” cuando sustituimos algunas conductas por una generalización y lo convertimos automáticamente en un “hecho”. Por ejemplo, volviendo al principio: “Todos los políticos pretenden...” Los brincos de abstracción ocurren cuando pasamos de las observaciones directas o datos concretos a generalizaciones no verificadas. Estos brincos obstaculizan el aprendizaje porque se vuelven axiomáticos. La simple suposición se transforma en hecho.

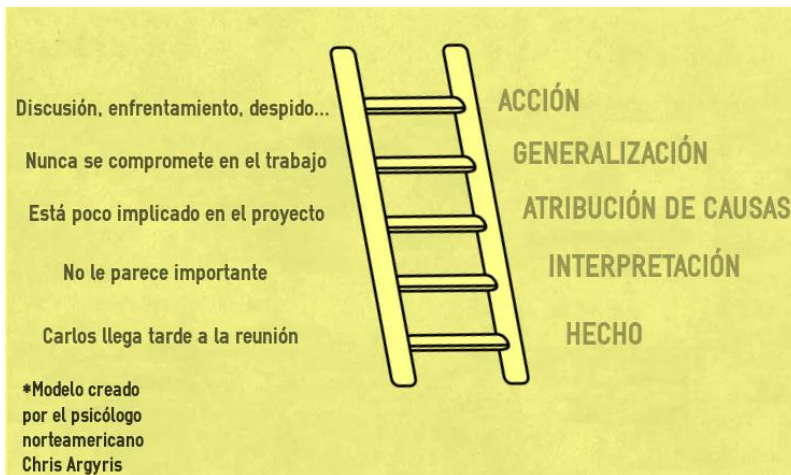
¿Cómo pueden reconocerse los brincos de abstracción? En primer lugar preguntándose acerca de las creencias sobre el modo en que funciona el mundo: las organizaciones, equipos de trabajo, la gente en general, los individuos, las familias.

Luego preguntándose: ¿cuáles son los datos sobre los cuales se basa esta generalización? Estos pasos quedarían incompletos si no pasáramos al último interrogante: ¿es posible que esta generalización pueda ser inexacta o equivocada.

## Para la indagación

Uno de los modelos mentales más difundidos depende básicamente de la habilidad para debatir e influir sobre los demás.

La habilidad para “preguntar” pareciera no ser tenida en cuenta suficientemente Sin embargo debe observarse que la persuasión sin indagación genera mucha rigidez en las personas y una creciente posibilidad de conflicto. Cuanto más se insiste con la persuasión, más suele encerrarse el interlocutor.



Le proponemos pensar en lo que se conoce como “escaleras de inferencias” para profundizar sobre la categoría modelos mentales. Las situaciones de conflicto por lo general nos conducen a adherirnos a fuertes modelos mentales que trabajan en tres niveles: la observación, la interpretación y la conclusión.

### **Primer Nivel: La Observación**

Al presentarse el conflicto, cada uno de los intervinientes “elije” cierta información desde su capacidad de observación, lo que según Senge serían “Brincos de abstracción”. El resultado de esta selección por lo general demuestra que no hay coincidencia en la misma, por lo tanto se desata el conflicto plenamente. La mencionada elección da cuenta de cómo una vez, el mensaje analógico tiene tanta o más importancia que el mensaje verbal propiamente dicho (Sobre cómo lo decimos, antes de lo que decimos...)

### **Segundo nivel: La Interpretación**

Aquella información recogida por la observación, pasa luego a ser interpretada por el sujeto. Para aplicar los conceptos vistos sobre comunicación, podemos explicar que entonces aquí se estaría operando desde el nivel semántico o de asignación de significado. Recordemos que la atribución de sentido es sobre los mensajes verbales y no verbales.

### **Tercer Nivel: La Conclusión**

Luego de observar e interpretar los datos según los modelos mentales que operan en nosotros, se pasa a una etapa de evaluación y de acción. Las decisiones y las posiciones que adopta un sujeto se sostienen en las percepciones propias que el juzga como legítimas. En ocasiones estas decisiones se muestran extremadamente “rígidas” con respecto al contrincante. Dicha “legitimidad” comienza a desdibujarse cuando se la analiza a través de los modelos mentales inconscientes que intervinieron en la construcción de la conclusión. (CEO Convenir, 2001)

Las habilidades comunicacionales como la escucha activa y la indagación, tienen como objetivo profundizar en las conductas humanas y modificarlas positivamente.

Todo coach debe poder identificar las percepciones de las partes como así también ayudarles a revisar aquellas que están fuertemente ancladas a modelos mentales inconscientes.

#### *¿Cómo se modifican estas percepciones?*

Existen diversos tipos de estrategias para cambiar las percepciones obstaculizantes para el acuerdo entre dos partes. Entre ellas podemos mencionar:

1. La demostración de actitudes análogas: es una estrategia útil donde se identifica y exaltan los puntos que ambas partes tienen en común, concentrando los esfuerzos en los beneficios que implica progresar hacia el acuerdo y reduciendo la percepción de los aspectos negativos que los separan. No olvidemos que en el campo de las percepciones, los aspectos y axiomas comunicacionales estudiados suelen jugar

muy malas pasadas a las partes: la utilización de lenguajes diferentes, la atribución disímil de significado al mensaje, etc. Coordinar el aspecto lingüístico resulta también entonces una tarea ardua del coach.

2. El fomento de la asociación común: implica la búsqueda de elementos comunes afines entre las partes, realzarlos y proponer las asociaciones positivas en ese campo con el propósito de “homogeneizar” las percepciones diferentes que los mantienen enfrentados.

3. La asociación o disociación con objetos, ideas, personas o con las propias percepciones: según las diferentes percepciones de las partes, el coach puede trabajar en pos de que éstas se vinculen a través de percepciones comunes agradables o que se separen de las que desagradan a una o a ambas partes.

### *Dispóngase a enfrentar emociones fuertes*

El trabajo con modelos mentales es siempre dificultoso. A veces los equipos comprenden que su capacidad para la comunicación aún no está a la altura de la tarea. A veces los miembros necesitan tiempo para reflexionar, o tiempo para sentirse cómodos. El equipo necesita estrategias para ajustar su ritmo, para saber cuándo debe hacer una pausa, cuándo debe reanudar, y cómo superar los atascos.

Se debe crear una atmósfera donde las frustraciones se puedan someter a una indagación. Si el grupo carece de conocimientos para tener un modelo mental adecuado (de sus clientes, por ejemplo), puede utilizar de preguntas para explorar esa carencia: ¿Qué sabemos sobre nuestros clientes?

¿Qué cosa intuimos como cierta, aunque no podamos respaldarla con datos?

¿Qué cosa ignoramos? ¿Cuáles son nuestras preguntas y conjeturas? ¿Qué cosa es imposible de conocer?

¿Qué experimentos limitados podemos diseñar para verificar nuestro modelo actual de clientes?

---

## Gestión de las emociones

---

La emoción es un proceso que determina qué clase de estímulos, procedentes del ambiente externo o interno son deseables para el organismo. Los efectos de la emoción se clasifican como agradables o desagradables.

¿Qué hacemos con las emociones? No las podemos evitar, ¿Las expresamos así como vienen? ¿Le damos rienda suelta? ¿Las reprimimos? ¿Las ignoramos haciendo que no pasa nada?

Las emociones necesitan ser gestionadas porque las emociones contenidas generan en algún momento una explosión fuera de contexto que nadie entiende y actúa como un tóxico para el clima laboral.

Gestionar las emociones implica dos aspectos: uno es aprender a expresar los propios sentimientos teniendo en cuenta el sentido de oportunidad, saber dónde, cómo y en qué momento, y el otro es reconocer las emociones de los demás.

La Inteligencia Emocional (IE) es según Simons y Simons (1997) *“la capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos, de poder auto-motivarse para mejorar positivamente las emociones internas y las relaciones con los demás”*. Al respecto Carrión (2001), sostiene que la Inteligencia Emocional considera el dominio emocional, la motivación, perseverancia, disciplina y comprensión hacia los otros. De igual manera, plantea que la persona emocionalmente inteligente es consciente de sí misma, vive el aquí y el ahora, no permitiendo que alguna emoción destruya o altere su equilibrio.

De igual manera, Weisinger (2001, citado por Nava, 2006), la define como la capacidad para captar las emociones de un grupo y conducirlas hacia un resultado positivo. Es importante aclarar que este talento se puede aprender y cultivar en los equipos, y es tarea de cualquier persona, determinar si posee dichas aptitudes. La Inteligencia Emocional puede incrementarse con el paso del tiempo, la experiencia y la madurez que la persona vaya adquiriendo a lo largo de la vida, le servirá para examinar y orientar sus emociones al producirse situaciones parecidas.

Cooper y Sawaf (2004), definen la Inteligencia Emocional como la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones, como fuente de energía humana, información, conexión, e influencia. Abarca un paradigma de elementos los cuales se conjugan, la inteligencia además de ser una capacidad cerebral es un conjunto de funciones a través del cual se hace producir un nivel exitoso.

### **Inteligencia emocional en los equipos**

El interés de la IE se ha desarrollado principalmente en dos ámbitos: el liderazgo y los equipos.

En los equipos surgen dos tipos de líderes:

1. El líder de tarea: se centra en aspectos concretos procedimentales y en la toma de decisiones que afectan al funcionamiento del grupo. La función del líder de tarea es preferentemente de naturaleza cognitiva y dedica, por ejemplo, muchos recursos a la planificación y organización. Desde la IE, este

tipo de liderazgo también necesita de habilidades emocionales, en especial, las relacionadas con los aspectos personales: una adecuada percepción, comprensión y regulación emocional.

2. El líder socioemocional: se centra en las personas del equipo conociendo sus opiniones y sentimientos, manteniendo la armonía y promoviendo la participación. Desde la perspectiva clásica coincide con la visión de la IE: una persona sensible a los aspectos interpersonales, con gran capacidad empática y capaz de gestionar las emociones de los demás.

Un liderazgo eficaz implica un equilibrio entre estos dos estilos. Cuando una persona combina los dos estilos, nos encontramos con lo que se denomina un líder transformacional o carismático. Este líder puntúa más alto en optimismo que otros estilos de liderazgo y a su vez genera en las personas de su organización mayores índices de optimismo.

La función del líder transformacional se hace más evidente en momentos de crisis e incertidumbre. De forma que, ayudar a los demás a superar los malos momentos y la frustración se convierte en una tarea habitual del líder.

- El líder empaliza y se identifica con el estado emocional colectivo de los miembros del grupo y comprende qué factores de la situación están causando un estado emocional.
- Emite una respuesta acorde a la situación que está causando la reacción emocional y comunica su respuesta al grupo tanto verbal como por medio de acciones concretas.

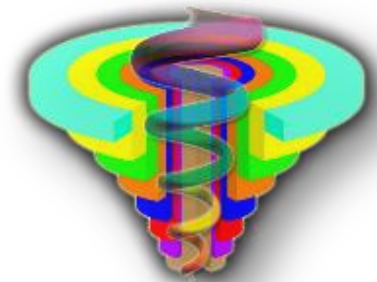
Otra estrategia del líder para cohesionar emocionalmente al grupo, aumentar su nivel de compromiso y su autoestima consiste en generar experiencias emocionales compartidas a través de reuniones o eventos más informales como comidas, fiestas o pequeños encuentros de fin de semana.

Dos aspectos tienen repercusiones directas para la formación de equipos de trabajo:

- Los grupos con alta IE poseen los recursos socioemocionales necesarios para poder trabajar de forma eficaz desde el principio.
- Los grupos con baja IE pueden adquirir en un tiempo razonable estas habilidades.

### *¿Qué es Dinámica Espiral Integral?*

Es una nueva visión que entiende al ser humano como unidad bio-psico-socio-espiritual en continua evolución. Con grados de La



Dinámica Espiral<sup>1</sup> propone sistemas o memes de valores. Estos memes de valores son principios organizadores estructuran el pensamiento, las formas políticas y las visiones del mundo de civilizaciones enteras.

Los memes de valores no se deben interpretar como "tipos" de personas, sino como tipos de valores compartidos por grupos humanos. En vez de categorizar los comportamientos y clasificar a la gente la Dinámica Espiral guía su búsqueda por los memes de valores que circulan a gran profundidad en los sistemas humanos y laten en los centros de toma de decisiones de personas, organizaciones y sociedades, complejidad creciente vamos desarrollando sistemas de valores en respuesta a nuestras condiciones de vida.

La Dinámica Espiral Integral provee detalles acerca de cómo emergen estos sistemas de valor, creencias y visiones de mundo y propone una forma de elevar las capacidades humanas tomando conciencia de las múltiples inteligencias disponibles para llevar a cabo nuestro proyecto vital.

### **Consideraciones básicas sobre Dinámica Espiral**

\*La Espiral es un marco para entender cómo la gente piensa acerca de las cosas, no las cosas sobre las que piensa. Representa los contenedores que dan forma a las visiones del mundo, no los contenidos que las llenan (creencias, valores, etc).

\*Ningún nivel es inherentemente mejor o peor que otro. Se hacen más expansivos pues cada uno se construye sobre todos los anteriores.

\*Las personas pueden cambiar su forma de pensamiento y comportamiento para adecuarse a las condiciones inmediatas y operar de forma muy distinta si están bajo presión.

\*Las personas valoran las cosas de distinta forma porque piensan de formas distintas. Y piensan de formas distintas porque las combinaciones de sistemas de pensamiento en los complejos biopsicosociales en los que viven son distintos.

---

<sup>1</sup> "Dinámica Espiral", es una elaboración del "sistema de valores" propuesto por Clare W. Graves (1914-1986), presentado en 1996 por Don Beck y Christopher Cowan en el libro "SPIRAL DYNAMICS: MASTERING, VALUES, LEADERSHIP & CHANGE" (1996). En 2002, el acercamiento entre Beck y Wilber propició una rápida expansión del modelo y su reconversión teórica como SDi (Dinámica Espiral Integral), pasando a considerarse una herramienta del Instituto Integral, una institución que propicia la integración del conocimiento, creada por Ken Wilber.



### *Dinámica Espiral en las organizaciones*

#### **ORIENTACIÓN**

***Visión Holística***

***Visión Sistémica***

#### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

***Experiencia - Cultura de pensamiento global con una visión 'interconectada' del trabajo, de la vida y del entorno.***

***Aprendizaje - Centrada en el auto-desarrollo, el aprendizaje, y la aplicación del conocimiento al cambio.***

***Organización ágil con una dirección clara.***



|   |  |
|---|--|
| <i>Comunidad</i>                            | <i>Relaciones - Centrada en crear comunidad, tolerante y respetuosa con las diferencias y la diversidad. Enfatiza el compartir y el cuidado de los demás.</i>                |
| <i>Poder</i>                                | <i>Control - El énfasis se pone en tener energía, tener poder y ganar. Se valora la competición y a los ganadores.</i>   |
| <i>Verdad</i>                               | <i>Conformidad - Se valora el orden, la estabilidad y la obediencia a la autoridad legítima, a las normas y los reglamentos. El foco está en la tarea, no en la persona.</i> |
| <i>Logros</i><br><i>Conciencia Práctica</i> | <i>Logro - Se valora el éxito y los resultados. El foco está en ser emprendedor, pragmático y hacer lo que sea necesario para completar las tareas.</i>                      |
| <i>Seguridad</i>                            | <i>Protección - El foco está en mantener las relaciones internas del grupo, de donde se obtiene seguridad, calor humano, protección, apoyo y guía.</i>                       |

*Poder distinguir a las diferentes personas del equipo de trabajo según su orientación genera un trabajo de éxito, caso contrario el resultado es un choque continuo de personalidades. Por ejemplo: los rojos chocan con los azules, los azules chocan con los naranjas, pero los rojos y naranjas se llevan muy bien.*

*Todos son necesarios y aunque en cada uno predomina un color o dos es saber que tenemos que ampliarlos, ser flexibles e incorporar otros colores. Por ejemplo Greenpeace: la combinación de verde y naranja. Amor por el planeta y esfuerzo en alcanzar resultados.*

*Si tienes un miembro del equipo que tiene verde y rojo, tienes que tratarlo con poco rojo. Saber esto es muy importante para el coach saber cómo responder ante los diferentes tipos de conciencias y como combinarlos.*

## Resolución de conflictos

---

Los conflictos existen donde y cuando sea que haya una incompatibilidad de cogniciones o emociones en los individuos o entre grupos de individuos. Surge en las relaciones personales, en las relaciones de negocios y profesionales, en las organizaciones, entre los grupos y equipos. El conflicto puede ser real o percibido, los pensamientos incluyen lo que nosotros creemos y esas creencias son lo que pensamos que sabemos, basadas o no en la realidad. En la interacción personal, la percepción es más importante que la realidad donde los pensamientos o percepciones afectan nuestro comportamiento, actitud y comunicación.

Como los conflictos son inevitables, porque son inherentes al ser humano y se originan por diversos motivos, deben tratarse correctamente, caso contrario pueden tener efectos nocivos en los equipos de trabajo produciendo consecuencias negativas desde diversos puntos de vista:

Desgaste en las relaciones

Rencor

Mal humor

Trabajos mal hechos

Pérdida de tiempo

Bajo desempeño

Desaprovechamiento de los recursos

Errores en la toma de decisiones

Mal clima laboral

El conflicto puede verse como algo destructivo, como una amenaza, o algo constructivo, como una oportunidad para aprender, crecer y descubrir nuevas potencialidades.

- Una situación de conflicto bien gerenciado puede brindar las siguientes ventajas:
- Mejores acuerdos para las tareas comunes
- Las relaciones se fortalecen
- Aumenta la autoestima, la confianza mutua y la motivación para trabajar en conjunto.

Existen siete fuentes de posibles conflictos cuando se está por llevar a cabo un proyecto. Es preferible que éstos se prevean y que se llegue a un consenso en cómo se van a manejar.

**Alcance del trabajo.** El conflicto puede producirse por diferencias de opinión sobre cómo se debe hacer el trabajo, cuánto trabajo se debe hacer, o con qué nivel de calidad se debe hacer el trabajo.

**Asignaciones de recursos.** Se puede presentar el conflicto con relación a las personas asignadas a trabajar en labores específicas o sobre la cantidad de recursos asignados a ciertas tareas.

**Programa.** El conflicto puede ser el resultado de diferencias de opinión sobre el orden en el que se debe hacer el trabajo o sobre la duración del mismo. Por ejemplo: Cuando algunas personas pretendían realizar el trabajo con una semana de anticipación, otros dijeron: "No vamos a llegar. Empecemos cuanto antes".

**Costo.** Con frecuencia surge el conflicto sobre cuánto debe costar el trabajo.

**Prioridades.** Es probable que se produzca un conflicto cuando se le asigne a una persona varios proyectos al mismo tiempo, o cuando todos los integrantes tienen varias actividades a la vez.

**Temas organizacionales.** Diversos temas organizacionales pueden ocasionar conflictos, en especial durante la etapa de *Conflicto* del desarrollo del equipo. Puede presentarse conflicto por la comunicación deficiente o ambigua, por no compartir información, o por no tomar decisiones oportunamente. En otro caso, puede ser que no se efectúen suficientes reuniones para revisión del trabajo. O bien cuando se realiza una y algún integrante no releva información que habría sido útil para el equipo, si lo hubieran compartido varias semanas antes.

**Diferencias personales.** Puede surgir el conflicto entre los miembros del equipo del proyecto debido a prejuicios o diferencias en los valores y actitudes de las personales.

## **Diferentes posiciones de los actores frente al conflicto**

Debemos tener en cuenta que los actores adoptan diferentes posturas frente al conflicto, y que es necesario tener bien presente que a pesar de que el conflicto sea el mismo, cada parte puede tener una

visión completamente distinta del mismo. Recuerde aquí lo visto respecto de los mapas mentales y su relación con el conflicto.

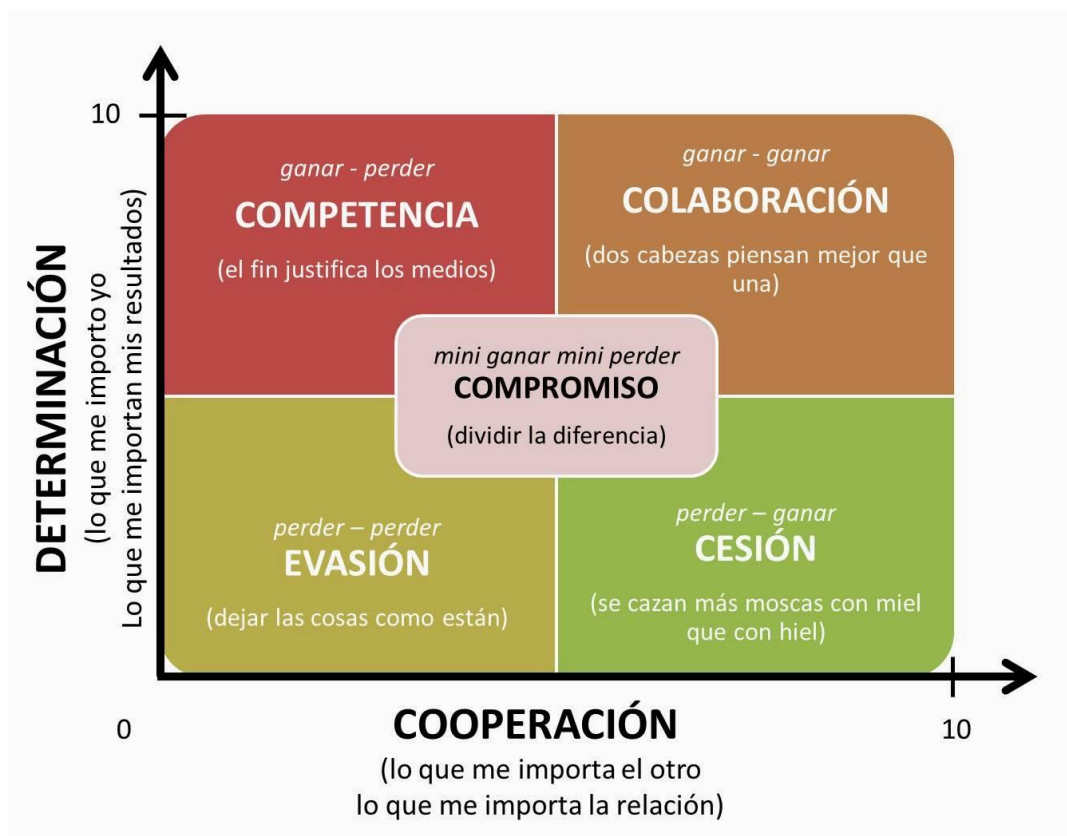
**Consideremos entonces diferentes posiciones de los actores frente al conflicto:**

El conflicto puede ser ignorado: Puede ocurrir cuando una o las partes involucradas no perciben al conflicto como tal.

El conflicto se elude: Se percibe, pero se evita la explicitación del mismo. Es posible que con el transcurso del tiempo el “conflicto” se instale y ya no se conozcan las causas del constante malestar de los miembros. Suelen entonces, aparecer manifestaciones de malestar desde lo gestual o bajo la forma de rumor.

El conflicto se redefine y se disuelve: En ocasiones, el conflicto no se resuelve, pero se aprende a partir de éste porque el contexto ha cambiado.

El conflicto se elabora y se resuelve: Esto ocurre a partir de analizar los procesos, plantearlos, negociar y tomar decisiones consensuadas según el contexto.



## ***Caminos de la negociación (Primera parte)***

Según Ken Thomas y Ralph Kilmann, cada individuo es capaz de utilizar 5 maneras distintas para manejar los conflictos.

**La Asertividad:** el grado hasta el cual el individuo intenta satisfacer sus propios intereses.

**Cooperación:** el grado hasta el cual el individuo intenta satisfacer los intereses de la otra parte.

### **Estilo**

#### ***Competitivo***

El objetivo es ganar a toda costa y hacer valer la posición de uno mismo. En este estilo es vital que las cosas se hagan como uno quiere, aunque exista el riesgo de quedar mal o de romper alguna relación. Lo que cuenta es aferrarse a una idea y tratar de salirse con la suya, especialmente cuando uno está convencido de que su posición es la más acertada y conveniente para todos. Mejor utilizarlo con moderación.

#### **Estilo Complaciente**

Actuamos así cuando estamos más pendiente de los problemas y preocupaciones de los demás que de nuestros propios intereses. Y como resultado, nos acomodamos y cedemos. ¿Motivos por los que cedemos? Cuando conservar la relación entre las partes es sumamente importante, por aprecio, generosidad, obediencia, por evitar un daño mayor, porque la otra parte está en plan intransigente, etc.

#### **Estilo Evasivo**

Consiste en actuar de forma esquivada y no afrontar el conflicto. Actuamos de forma evasiva cuando consideramos que no es el momento ni el lugar adecuado para tratar el conflicto. Cuando esto sucede, lo retrasamos, cualquier pretexto para evitarlo. También cuando nos sentimos en desventaja o pensamos que no saldríamos beneficiados porque corremos el riesgo de terminar cediendo (y no queremos eso).

#### **Estilo Colaborador**

En esta forma de manejar los conflictos, se procura dar con una solución que satisfaga a todas las partes implicadas. Por supuesto hay que trabajar para la paz no llega por sí misma, sino escuchando de forma activa, intercambiando información para conocer cada punto de vista y que todos tengan la oportunidad

de defender su razonamiento. Es el estilo preferido cuando ambas partes quieren conservar en buen estado su relación; y también para los casos en los que hay tiempo de sobra para encontrar una solución en la que todos ganen.

### **Estilo Comprometido**

A medio camino entre el estilo complaciente y competitivo, pero no tan colaborador como el anterior. El concepto podría ser “ni para ti, ni para mí”. Lo utilizamos para llegar a una solución intermedia en la que todos han cedido un poco. En principio no es la que hubieras deseado, pero es una solución aceptable que te puede valer.

### ***Caminos de la negociación (Segunda parte)***

Si bien en la gestión de un conflicto pueden estar presentes los tres elementos: intereses, derechos y poder, suele prevalecer alguno. Así, nos abocaremos brevemente a los tres abordajes:

La resolución que se define sobre la base de quién tiene más poder.

La resolución basada en la determinación sobre quién tiene razón o mejor derecho y

La resolución basada en la conciliación de los intereses recíprocos.

La resolución de conflictos a través de la conciliación de intereses de las partes involucradas se conoce como: “Métodos Alternativos de Resolución de Disputas. Este estilo de abordaje se basa en:

La indagación de las preocupaciones y necesidades más íntimas de cada parte,

La búsqueda de opciones creativas y

El intercambio entre las partes para componer los mutuos intereses.

### **La “no resolución” de los conflictos**

Debemos mencionar, a su vez, algunas conductas a las que se suele recurrir también frente a la situación de conflicto y que si bien en el momento alivian los sentimientos y las tensiones de las personas, resultan ser mecanismos de defensa, conscientes o inconscientes que no resuelven el conflicto. Entre estos mecanismos podemos mencionar: la resignación, la evasión y la negación del conflicto. Cualquiera sea la forma de comportamiento que se adopte, deja en evidencia que el conflicto no puede resolverse, ya que por lo menos al menos una de las partes, no da muestras de su interés o capacidad para considerarlo e intentar su resolución. Veamos cada una de estas formas de no resolución:

La resignación implica que una de las partes “se retira” de la disputa y acepta la posición de la otra porque considera que no le conviene seguir adelante.

La evasión también tiene que ver con una retirada, a menos que se trate de una estrategia intencionalmente preparada. Siendo así no debe considerársela como una conducta de “no resolución”, ya que su aplicación no obedece a una dificultad personal del involucrado para resolver el conflicto, sino a una acción táctica a la que se recurre como recurso de manera consciente e intencional.

La negación es, decididamente, la repulsa inconsciente de la existencia del conflicto: no porque la parte no tenga o haya tenido percepción del mismo sino porque se considera impotente para abordar su resolución

Hemos considerado entonces que básicamente hay tres formas de resolución de conflictos:

- Las derivadas de los métodos adversariales, como:

Las formas basadas en el poder

Las formas basadas en el derecho

- Las formas no adversariales, como:

La conciliación de intereses (Por ejemplo las formas que contemplan los intereses comunes a las partes.

## Algunos conceptos centrales de los métodos no adversariales

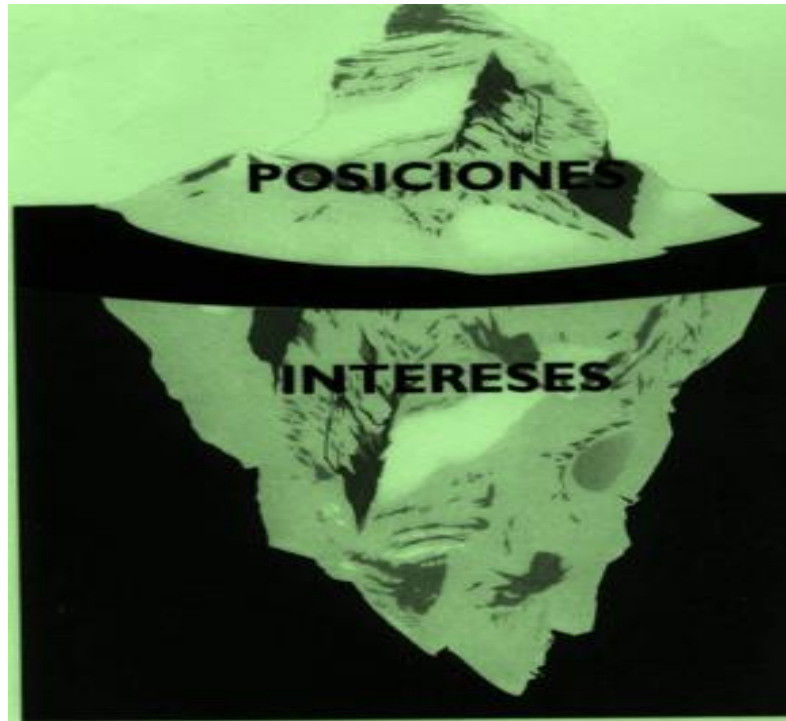
Dentro de los conceptos centrales en el campo de lo psicológico y comunicacional a tener en cuenta al abordar el conflicto debemos mencionar:

**Posiciones:** Son lo que afirmamos y exigimos. Las posiciones se expresan: cerradas, rígidas, duras, irreflexivas, intransigentes, antagónicas.

**Intereses:** Lo constituyen lo que deseamos y aspiramos. Los intereses pueden ser: diferentes, opuestos, comunes, expresos, encubiertos, ocultos, polifacéticos. Muchas veces sucede que aquello que se expresa con palabras no es en realidad lo que se quiere profundamente. Es que los intereses subyacen a lo pedido verbalmente.

**Necesidades:** Consisten en lo que nos resulta imprescindible. Las necesidades pueden ser: básicas, prioritarias, irrenunciables, compatibles

Consideremos el siguiente gráfico y cada uno de los puntos mencionados con un poco más de detalle:



*Fuente: CEO Convenir*

### **Principales características de los Métodos no adversariales**

Las partes actúan cooperativamente

Ponen el acento en el futuro

Tienen en cuenta los intereses y necesidades recíprocas

La decisión es diseñada por ambas

La participación y permanencia en el proceso es voluntaria

Conducen a una resolución posible: GANAR – GANAR, es decir: LOS DOS GANAN

Veamos cada una:

***Las partes actúan cooperativamente:*** mientras los métodos tradicionales provocan el enfrentamiento de las partes, los métodos alternativos desarrollan un proceso en el cual las partes, pese a la existencia de un conflicto en común, se “asocian” en la búsqueda de una solución que los satisfaga a ambos. La interacción entre las partes tiende a que éstas mejoren su comunicación, recompongan su relación personal (si esta fue dañada por el conflicto), generen varias opciones entre las cuales elegir la más



adecuada para resolver la disputa, en base a los intereses y necesidades más importantes para cada una de ellas. Resulta evidente que estos métodos privilegian la cooperación entre los involucrados y desestimula la competencia por la victoria, ya que proponen que ambas partes sientan que han ganado con el acuerdo al que arriben.

***Ponen el acento en el futuro:*** Dado que el objetivo de este conjunto de métodos no es sólo resolver el conflicto puntual que enfrenta a las partes sino también mejorar la relación entre ellas, “desde el conflicto y hacia adelante”, el procedimiento estimulará las motivaciones personales de cada parte para visualizar la resolución actual del problema como una oportunidad de crecimiento recíproco que favorezca su relación y comunicación en el futuro. De este modo, mientras se trabaja sobre el aspecto resolutivo del conflicto se generan también en ambas partes, actitudes preventivas de futuros conflictos. Todo aquello que “ya sucedió” entre ambas, sólo vale como “catarsis emocional” pero, básicamente debe servir como aprendizaje para no repetir los errores que ya cometieron.

***Tienen en cuenta los intereses y necesidades recíprocas:*** Es imprescindible para construir cualquier clase de acuerdo, que cada parte reflexione consigo mismo y con el contendiente “por qué” se llegó a esta instancia de enfrentamiento: cuáles han sido los intereses y necesidades personales que fueron afectadas por las conductas del otro y que derivaron en “estallido” del conflicto por el cual ahora se sientan con el objetivo de resolverlo. Es decir, uno de los fines prioritarios de esta clase de procesos es descubrir qué es lo que verdaderamente quiere y necesita cada parte, incluso más allá de lo que sus propias palabras expresen en principio, para encontrar conjuntamente otros métodos a través del cual puedan subsanarse las diferencias.

***La decisión es diseñada por ambas partes:*** Cuando las partes han logrado expresar sus verdaderos intereses y han sido capaces de desarrollar un proceso creativo en el cual surjan distintas opciones de solución, ambas estarán en condiciones de seleccionar las más adecuadas para la resolución de sus diferencias. Al tratarse de un camino de construcción conjunta, el acuerdo llega como resultado final de ese diseño elaborado en común: ninguna parte impone a la otra las condiciones de ese compromiso. Ello atentaría contra la naturaleza del procedimiento, contra las reglas de cooperación, buena comunicación y cuidado de la relación que se han venido desarrollando desde el inicio del mencionado procedimiento.

***Voluntariedad de participación en el proceso y de aceptación del resultado:*** todo el conjunto de los métodos en análisis implican la voluntad y la libertad de las partes para concurrir a él y permanecer mientras lo consideren oportuno, de otro modo sería absurdo pensar en generar un ambiente de confianza, cooperación y construcción como venimos describiéndolo en los puntos anteriores. Este

*aspecto debe respetarse como “regla de oro” del procedimiento, aún cuando alguna de las partes decida concluirlo cuando la otra parte creía estar cerca de su resolución. No puede pensarse en un acuerdo que sea eficiente, serio y de cumplimiento posible, si una o ambas partes llegan a él mediante cualquier forma de coacción, imposición u obligatoriedad. La norma es que, si hay acuerdo, este debe ser el resultado de la satisfacción de los intereses y necesidades más profundas de cada uno de los intervinientes. Por ello, la conclusión del esquema anterior anticipa como norma la de “ganar-ganar” dado que la culminación exitosa del procedimiento sólo puede producirse en la medida que los involucrados en el conflicto así lo sientan.*

*(Fuente: CEO Convenir)*

## **Principios valiosos**

### **No negocie con base en las posiciones**

Por lo general las personas negocian con base en las posiciones. Recordemos que una toma de posición implica la cristalización de acciones y de pensamientos. Si bien la toma de posiciones cumple algunas funciones útiles en una negociación, como por ejemplo: decirle a la otra parte lo que se quiere y ofrece una base cuando se está bajo presión, no cumple los criterios básicos de producir un acuerdo sensato, en forma eficiente y amistosa.

Suele ocurrir que cada una de las partes, considerando que su enfoque es el correcto- profundiza su postura, se atrinchera y argumenta sin considerar la posibilidad de hacer concesiones. Esto le dificulta y hasta le obstaculiza escuchar otras razones y fuerza la situación para optar por caminos adversariales. Un método de negociación debe llevarse a cabo básicamente, según a tres criterios:

Debe conducir a un acuerdo sensato. Se considera sensato si:

Satisface los intereses legítimos de ambas partes dentro de lo posible, se asocia con el paradigma ganar-ganar, y no con el de uno gana el otro pierde.

Resuelve los conflictos de intereses con equidad

Es durable.

Tiene en cuenta los intereses de la organización o equipo.

*Debe ser eficiente.*

*Debe mejorar, o por lo menos no deteriorar la relación entre las partes.*

Además:

La discusión sobre posiciones es ineficiente: Mientras más extremas sean las posiciones al iniciarse el conflicto y las concesiones sean menores, más tiempo y esfuerzo se necesitarán para descubrir si un acuerdo es posible o no. Cuanta más atención se presta a las posiciones, menos atención se presta para satisfacer los intereses y necesidades que subyacen en las partes. El acuerdo suele resultar menos satisfactorio para ambas partes de lo que hubiera podido ser.

La discusión sobre posiciones pone en peligro una relación: La negociación basada en proposiciones agrega tensiones a la relación entre las partes, y a veces la destruye. Si hay muchas partes, la negociación basada en posición puede presentar inconvenientes más graves.

La negociación basada en posiciones conduce a formar coaliciones entre las partes cuyos intereses comunes son con frecuencia más simbólicos que de fondo.

### **Puntos básicos a tener en cuenta en una negociación**

Las personas: Separe a las personas del problema.

Los intereses: Concéntrese en los intereses, no en las posiciones.

Opciones: Genere una variedad de posibilidades antes de actuar.

Criterios: Insista en que el resultado se base en algún criterio objetivo.

### **Las personas: separe a las personas del problema.**

Este primer punto implica que las partes deben procurar verse a sí mismos participando en un trabajo colaborativo entre sí. Es decir que cada parte debe disponerse a trabajar hombro a hombro, atacando el problema, y no atacando a la persona con la que mantiene el conflicto. La situación de conflicto es el verdadero problema no las personas involucradas en él.

### **Los intereses: concéntrese en los intereses, no en las posiciones.**

El segundo punto plantea la necesidad de atender las necesidades, las propias y las de las otras partes, recordando que no siempre la gente da a conocer sus intereses reales. Muchas veces, lo que las personas expresan como necesidad o interés es un disfraz de lo que realmente necesitan o desean, no porque necesariamente estén mintiendo, sino simplemente porque ellos mismos no conocen lo que realmente desean.

### **Opciones: genere una variedad de posibilidades antes de actuar.**

Este tercer punto parte de la idea de la idea de que cuando se está bajo presión hay una gran dificultad para pensar y llevar a cabo soluciones satisfactorias, por lo general quien se encuentra muy conflictuado tiende a no ver posibles salidas a la situación, o a fijar una sola. Esto se profundiza más si debe decidir

en presencia de una persona a la que considera un adversario. Estas limitaciones pueden contrarrestarse, si se procura y se ofrece un espacio de tiempo dentro del cual pueda pensarse en una amplia gama de soluciones posibles. Durante este tiempo, el mediador debe ayudar a pensar creando las condiciones de tranquilidad, preguntas y escucha que favorezcan los intereses compartidos y que concilien creativamente los intereses de las partes.

**Criterios: Insista en que el resultado se base en algún criterio objetivo.**

Este cuarto punto es especialmente valioso cuando los intereses son opuestos y se recurre a la solución siguiendo algún criterio objetivo. Puede ser el valor en el mercado, la opinión de un experto, la costumbre o la ley. La discusión de estos criterios podrá conducir a que ninguna de ellas tenga que ceder ante la otra, ambas pueden recibir una solución justa.

**Etapas de la negociación: análisis, planeamiento, discusión.**

Veamos detenidamente cada una:

**El análisis:** Durante esta etapa debe hacerse un diagnóstico de la situación- de recoger información de organizarla, y de reflexionar sobre ella. Se podrán considerar opciones y criterios propuestos con anterioridad y otras nuevas posibilidades que puedan ir surgiendo en el proceso y que podrán servir como bases de un acuerdo.

**El planeamiento** Esta etapa atiende los mismos elementos una segunda vez, generando ideas y decidiendo lo que debe hacerse.

**La discusión** En este momento las partes se están comunicando, buscando un acuerdo. Cada parte debe procurar llegar a comprender los intereses de la otra.

Sobre una decisión común en forma eficiente, sin todos los costos transaccionales que implica atrincherarse en posiciones que más tarde tendrá que abandonar. Y la separación de las personas del problema le permite entenderse con el otro negociador como persona, en forma directa y con empatía, facilitando un acuerdo amistoso.

**¿Qué es un “mínimo”?**

Un mínimo es una posición que no se puede cambiar, implica cerrarse decidiendo de antemano que nada de lo que la otra parte pueda decir ha de llevarlo a subir o a bajar ese mínimo.

Veamos algunos inconvenientes de establecer un mínimo:

Limita la habilidad para aprovechar la información que se obtenga durante la negociación.

Inhibe la imaginación.

Reduce el incentivo para inventar una solución a la medida que podría conciliar los diferentes intereses de manera más ventajosa tanto para usted como para ellos.

Recorta las posibilidades de exploración de las posibilidades de una solución imaginativa.

### **Estilos de negociación. Por posiciones y por intereses**

De lo trabajado hasta aquí entonces, podemos concluir que no toda negociación implica un abordaje no adversarial y colaborativo. Las negociaciones pueden ir adoptando distintas características que pueden llegar a combinar características de todo tipo. No obstante podemos distinguir básicamente dos estilos de negociación claramente diferenciados:

**La negociación basada en “posiciones”:** Este estilo se asocia a la irreflexión y empeñamiento. La permanencia en la posición no puede llevar a otro resultado que no sea el que proponen los métodos adversariales: es decir, una parte gana y otra, necesariamente pierde. Este estilo que se manifestará a su vez en otros dos formas:

La negociación blanda: Las partes se muestran amigables, emplean tonos moderados, cambian fácilmente de posición, son suaves con las personas y con el problema, buscan una única solución: la que beneficia a la otra parte, etc.

La negociación dura: Las partes son agresivas entre sí, amenazan, exigen beneficios a cambio de mantener la relación, buscan una única solución: la que los beneficia a ellos, etc.

**La negociación basada en principios o “intereses”**, propone superar las posiciones y adentrarse en los intereses y necesidades subyacentes de cada parte. Esto facilita que ambas partes puedan ser satisfechas sin obligar a la otra parte a la concesión o a la renuncia. El objetivo propuesto de los métodos no adversariales, consiste en “ganar – ganar”. Este estilo lo llamamos “negociación colaborativa”.

---

*La negociación colaborativa o basada en principios*

---

---

*Los participantes desean solucionar un problema.*

---

---

*El objetivo es lograr un resultado sensato en forma eficiente y amistosa.*

---

---

*Separan las personas del problema.*

---

---

*Son suaves con las personas y duros con el problema.*

---

---

*Proceden independientemente de la confianza.*

---

---

*Se concentran en los intereses, no en las posiciones.*

---

---

*Exploran los intereses.*

---

---

*Evitan tener una última posición.*

---

---

*Inventan opciones de mutuo beneficio*

---

*Desarrollan múltiples opciones entre las cuales puedan escoger.*

---

---

*Insisten en criterios objetivos.*

---

---

*Tratan de lograr un resultado basado en criterios independientes de la voluntad.*

---

---

*Razonan y permanecen abiertos ante las razones: ceden ante los principios, no ante las presiones.*

---

## **Los siete elementos de la negociación colaborativa**

Para negociar desde una concepción colaborativa deben tenerse en cuenta siete elementos fundamentales. Son los siguientes:

**Alternativas:** Estas son las posibilidades de que dispone cada parte, **fuera del ámbito de la negociación**, si no llega a un acuerdo. Ninguna de las partes convendrá términos más desfavorables que los que suponen elegir su **M.A.A.N. (Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado)**. El operador en resolución de conflictos no debe temer plantearle a cada parte qué hará si el proceso fracasa. Eso suele ayudar a que cada parte, cuando (por ejemplo) amenaza con retirarse del procedimiento, vuelva a reflexionar si lo que va a hacer fuera de ese ámbito le asegura un resultado más satisfactorio.

**Intereses:** Definen el conjunto de necesidades, inquietudes, deseos, temores y esperanzas que las partes en una negociación encierran detrás de las posiciones rígidas iniciales. Los mejores términos de un acuerdo serán aquéllos que satisfagan recíprocamente los intereses de las partes.

**Opciones:** Identifica toda la gama de posibilidades a partir de las cuales las partes podrían llegar a un acuerdo. La mayor cantidad de opciones que se generen colaborará al logro de un acuerdo integral que contemple la satisfacción de la mayor parte de los intereses de las partes. Este elemento se trabaja en los

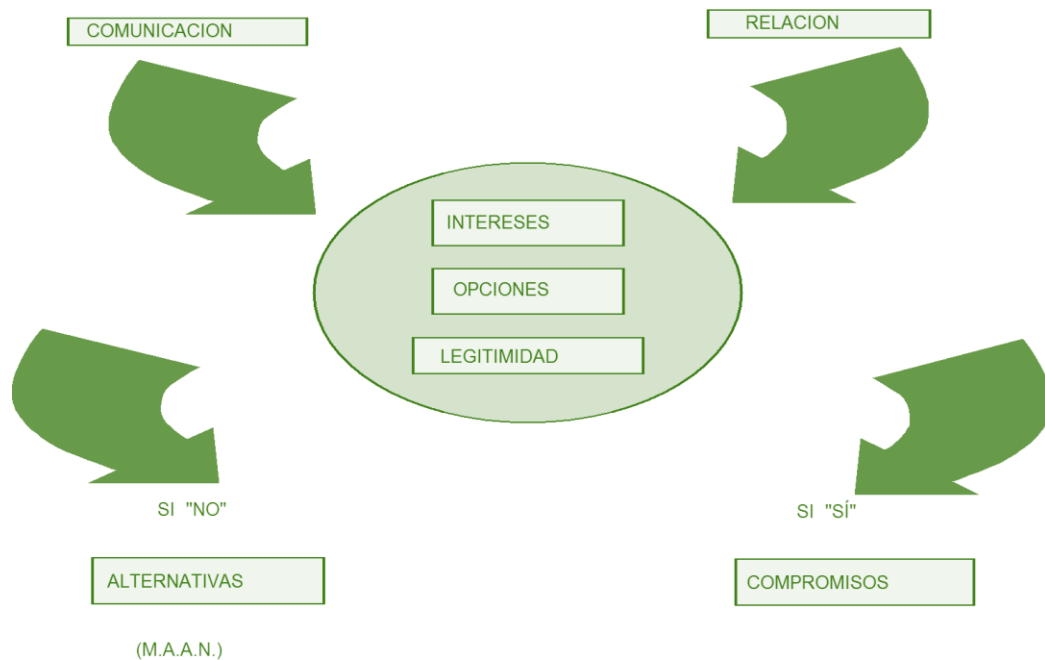
procesos de resolución alternativa de disputas mediante la aplicación de la técnica de la “lluvia de ideas”.

**Legitimidad:** Cuando los restantes factores son iguales, un acuerdo es mejor en la medida que resulte justo para cada parte. Tal criterio de justicia surgirá de la comparación de los términos arribados con alguna referencia o principio externo a la voluntad de las partes (leyes, reglamentos, precios de mercado, etc.).

**Compromiso:** Son los planeamientos o acuerdos, verbales o escritos, a los que las partes pueden arribar como conclusión del proceso negociador. Deben estar estructurados y diseñados a los fines de que resulten duraderos, verificables y de cumplimiento posible. Eso marcará la eficiencia del compromiso.

**Comunicación:** Resulta imprescindible que, a lo largo del proceso negociador, se restablezcan los códigos comunicacionales cuyo deterioro determinó el conflicto, en pos de optimizar los esfuerzos en el logro conjunto de un acuerdo.

**Relación:** Es factor esencial de la negociación un paulatino mejoramiento de la relación entre las partes, sin lo cual difícilmente, logren conciliar los intereses recíprocos.



### Interpretemos el gráfico

Imaginándonos que el círculo central es la “mesa de negociación”: dentro de ella, las partes y el tercero que eventualmente estuviera participando del proceso como facilitador para la resolución del conflicto, deberían explorar los **INTERESES** de cada parte, generar **OPCIONES** creativas para



satisfacer los intereses recíprocos y si aun así se dificultará la resolución, deberán incorporar criterios de **LEGITIMIDAD** aceptados por ambos para aportar razonabilidad a la discusión. Más allá de estos emergentes de la resolución es imprescindible que, en forma simultánea, las partes (por sí, si están en un proceso de negociación colaborativa y con la ayuda de un tercero si se trata de una mediación, conciliación, etc.), cuiden permanentemente: que el nivel de **COMUNICACIÓN** sea adecuado, que la **RELACION** entre las partes comience a mejorar o, al menos, que no sufra mayores deterioros, que evalúen las condiciones bajo las cuales decidirán asumir un **COMPROMISO** o qué hará si el acuerdo es imposible, es decir, cuál es la **MEJOR ALTERNATIVA AL ACUERDO NEGOCIADO**. Fuente: CEO Convenir

---

## COMUNICACIÓN

---

La comunicación es uno de los procesos interpersonales más importantes y uno de los más fáciles de observar. Muchas veces se ha dicho que es un proceso sencillo de transmitir información de una persona a la otra, pero no es tan fácil ya que la información transmitida es con frecuencia no comprendida.

La comunicación resulta ser el factor más importante que determina el tipo de relaciones que las personas establecen entre sí dentro de sus contextos. El éxito de las personas y de las organizaciones depende de la inteligencia emocional que hayan desarrollado, expresadas en su capacidad para interrelacionarse.

La palabra comunicación viene del latín *communicare* que significa poner en común. Donde hay una persona, hay comunicación intrapersonal. Donde hay dos o más personas, hay comunicación interpersonal sin que la intrapersonal desaparezca (esta es la comunicación que la persona tiene consigo misma, el manejo emocional que tiene, como percibe, diálogos interno, etc).

### La complejidad de la comunicación

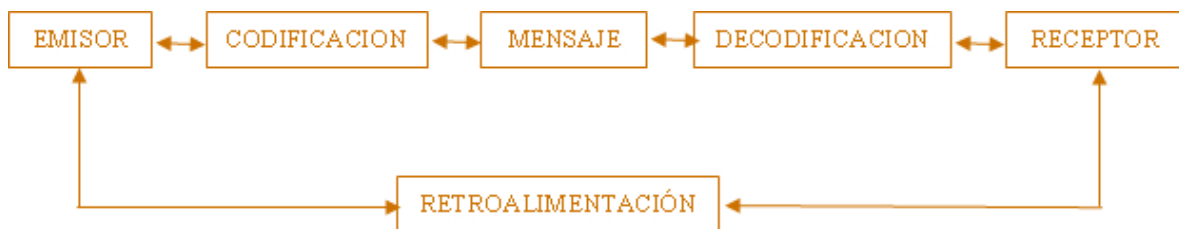
Tradicionalmente la comunicación ha sido explicada como la acción de un emisor sobre un receptor, mediante un mensaje.

EMISOR → mensaje → RECEPTOR

En algún momento, se tomó en consideración algunos otros elementos tales como la fuente, el destino, el canal, los órganos que codifican y decodifican el mensaje, y los puntos de distorsión.

Como resultado de los estudios sobre la comunicación, ese modelo tradicional fue paulatinamente superado. Se comenzó a utilizar explicaciones circulares, en dónde emisor y receptor están en continua interacción, en medio de un flujo de muchos otros factores.

Durante la segunda guerra mundial, el ingeniero norteamericano, Norbert Wiener, estudió la conducta de los cañones antiaéreos. Como el avión vuela a cierta velocidad era preciso poder predecir su posición futura a partir de las posiciones anteriores, a fin de que el cañón, informado de la trayectoria real, pudiera abatir al avión. Wiener introdujo en el quehacer científico el principio conocido desde hacía tiempo: el feedback (llamado también "retroalimentación" o "retroacción"). Wiener le dio a este principio un alcance universal y le hizo la clave de una nueva ciencia, la cibernética. Wiener vio en el cañón que trata de alcanzar al avión en vuelo el mismo proceso circular que el cuerpo humano realiza al caminar o llevarse un vaso a la boca. En todos ellos, las informaciones sobre la acción en curso nutren (dan feedback) al sistema, permitiéndole alcanzar su objetivo. Así, este científico, en su libro *Cybernetics* publicado en 1948, propuso que la cibernética fuera la ciencia que estudiara el "control y la comunicación en el animal y la máquina"<sup>2</sup>.



Un equipo interdisciplinario en la costa oeste de los Estados Unidos, compuesto por Paul Watzlawick, Janet Beavin y Don Jackson, publicó en 1967 *Pragmatics of Human Communication*<sup>3</sup>, que se ha convertido ya en un clásico de consulta obligada para todo estudioso de la comunicación, sugieren que el estudio de la comunicación humana se puede subdividir en tres áreas: la sintáctica (la forma correcta

<sup>2</sup> Norbert Wiener, *Cybernetics, or control and communication in the animal and the machine*, Institute of Technology Press, Cambridge, 1948. Hay versión castellana: *Cibernética*, Editorial Guadiana, Madrid, 1971.

<sup>3</sup> Paul Watzlawick, Janet Beavin y Don Jackson, *Pragmatics of Human Communication*, Norton, New York, traducido al español como: *Teoría de la Comunicación Humana*, Herder, Barcelona, 1977.

de transmitir información); la semántica (el significado de los signos y lenguajes); y la pragmática (el efecto de la comunicación en la conducta).

### *El ámbito de la comunicación*

Las dificultades o distorsiones que consecuentemente pueden presentarse en el intercambio comunicacional entre dos o más individuos ha justificado que, a la hora de analizar el fenómeno de la comunicación humana se analicen los aspectos que siguen:

La Sintáctica: La forma correcta de transmitir información

La Semántica: El significado de los signos y lenguajes

La Pragmática: El efecto de la comunicación en la conducta

Veámoslo en detalle:

#### Sintáctica

Son los canales utilizados por los seres humanos para transmitir información, estos pueden ser:

- a. Verbales
- b. No verbales
- c. Contextuales

La comunicación es una necesidad básica del hombre y que le sucede en importancia a aquéllas que se refieren a su supervivencia física. Tal carácter es el que determina que el hombre, por naturaleza, necesite comunicarse y lo haga en forma permanente.

El lenguaje es el canal a través del cual el individuo transmite los mensajes que imperiosamente necesita comunicar. El lenguaje verbal es aquél que está constituido por un conjunto de palabras que, a su vez, son signos o convenciones compartidas por un conjunto de individuos que comparten un mismo idioma. Las formas tradicionales del lenguaje verbal son la oralidad y la escritura.

El lenguaje no verbal está constituido por los tonos de voz, las posturas, los gestos y en general por todo el “lenguaje corporal” que cada individuo manifiesta conjunta o indistintamente con las palabras que constituyen su lenguaje verbal.

Los estudios más avanzados en neurolingüística han demostrado que del 100% de un mensaje recibido, el lenguaje verbal representa apenas un 7% de lo que recordaremos de él, ya que el 93% del impacto o

influencia que recibimos de cada mensaje está constituido por los elementos no verbales de la comunicación.

Hagamos una prueba: piense en dos o tres frases de igual contenido verbal (las mismas palabras), que al comunicarlas se puedan decir con distinta entonación y gestos.

Notará que el sentido de la frase, lo que se quiere comunicar, cambia totalmente. Por ejemplo: Un padre llega cansado de trabajar y le dice a su hijo: -Vení para acá...Con esta misma expresión, podemos inferir varias cosas: que lo extraño mucho y lo quiere ver, o que llegó y su casa es un desastre, entonces lo reclama para retarlo. Solo podemos entenderlo prestando atención al tono en que es dicho y en su contexto, no se trata tanto lo que se dice...sino cómo se dice.

### Semántica

Es la atribución de significado que cada ser humano otorga al mensaje que emite o recibe.

Constituye el sentido o intención de un mensaje. La inexistencia de consenso entre el emisor y el receptor respecto del significado del mensaje, es decir, de su “semántica”, puede ser factor de confusión, de conflicto y aún de violencia.

Para ejemplificar sencillamente, imaginémonos las diferentes atribuciones de sentido que se adjudican a una misma palabra entre los pueblos de habla hispana.

La atribución de sentido no se relaciona exclusivamente con los códigos idiomáticos: se vincula también, con las diferencias generacionales, culturales y con aquéllas que provienen de la historia personal de cada ser humano. En cada caso con distintos grados de sutileza y es inevitable que así sea, lo importante, es tenerlo presente a la hora de intentar mejorar la comunicación con otro. Dado que estas diferencias existen, vale la pena que, al sentirnos molestos por un mensaje cuyo sentido ha sido interpretado según nuestra propia semántica, verifiquemos si ambas partes compartimos el sentido o el otro le ha atribuido un significado diferente que no tenía ninguna connotación ofensiva.

### Pragmática

Es el conjunto de efectos que la comunicación humana produce sobre la conducta de cada individuo.

Todo mensaje provoca un estímulo en el receptor y una reacción manifestada a través de la conducta consecuente: la emisión de un halago es probable que genere beneplácito en el receptor y que su conducta consecuente sea el agradecimiento expresado en forma verbal (Muchas Gracias!!) o gestual (una sonrisa, un abrazo). Ahora bien, en razón de la heterogeneidad que existe en el aspecto semántico

de la comunicación humana, no podemos establecer leyes “lógicas” respecto de las reacciones o efectos que un mensaje puede provocar en la conducta del receptor.

Para Watzlawick y colaboradores los términos comunicación y conducta se usan virtualmente como sinónimos. Más aún agregan a las conductas personales los componentes comunicacionales inherentes al contexto en que la comunicación tiene lugar. "Así, desde esta perspectiva de la pragmática, toda conducta, y no sólo el habla, es comunicación, y toda comunicación, incluso los indicios comunicacionales de contexto impersonales, afectan a la conducta. Además, no solo nos interesa, el efecto de una comunicación sobre el receptor, sino también el efecto que la reacción del receptor tiene sobre el emisor. Así preferiríamos ocuparnos menos de las relaciones emisor-signo o receptor-signo y más de la relación emisor-receptor, que se establece por medio de la comunicación."

El equipo de Watzlawick fundamentó sus conclusiones en estudios previos hechos por matemáticos como Claude Shannon, quien por el año 1949 escribió un artículo en la revista Scientific América, titulado "Matemáticas de la Comunicación"<sup>4</sup>, en donde adelantó una definición acerca de la pragmática de la comunicación humana. Otro estudioso de la electrónica, Warren Weaver, a la pregunta "¿Cómo se comunican los hombres entre sí?", respondió: "La palabra en forma directa, por teléfono o radiofonía, la palabra escrita o impresa, transmitida por mano, por correo, por telégrafo o de cualquier otra manera, son formas obvias y comunes de comunicación. Pero existen muchas otras. Una inclinación de cabeza, y un guiñar de ojos, un toque de tambor en la jungla, un gesto que aparece en una pantalla de televisión, las guiñadas de una luz de señales, un trozo de música que nos recuerda un suceso del pasado, las señales de humo en el aire del desierto, los movimientos y posturas de un ballet, son todos medios que el hombre usa para transmitir ideas"<sup>5</sup>. Según Weaver, entonces, el término comunicación se puede utilizar en un sentido muy amplio, que incluye todos los procedimientos por medio de los cuales una mente puede afectar a otra. Si bien el lenguaje empleado específicamente se referirá a menudo a la comunicación por medio de la palabra, prácticamente todo lo que se dice es aplicable también a la música, a las imágenes y a una gran variedad de otros métodos usados para transmitir información.

### *La importancia de escuchar: Niveles de escucha*

---

<sup>4</sup> Watzlawick, Teoría de la Comunicación Humana, p. 24

<sup>5</sup> Weaver citado por Borden y Stone en La comunicación Humana, El Ateneo, Buenos aires, 1982, p. 61. 11 Jurgen Ruesch, Comunicación, La Matriz Social de la Psiquiatría, Paidós, Buenos Aires, 1984, p. 12 6 Reuel L Howe, El Milagro del Diálogo, San José-Costa Rica, CELADEC, 1962.

No todo lo que escuchamos se produce al mismo nivel requiere de la misma habilidad. Podemos escuchar a cuatro niveles:

El primer nivel implica darle sentido y distinguir las palabras. Se trata de oír, de tener un estado consiente.

En el segundo nivel comienza el entendimiento, el oyente se concentra en lo que se está diciendo y cobran importancia las diferencias entre las palabras y sus significados.

En este tercer nivel, se distinguen los hechos de los supuestos y requiere un cierto análisis para el oyente.

En el nivel más alto, requiere la mayor cantidad de habilidad y concentración, se le añade la empatía permitiéndole al oyente entender lo que se está diciendo desde el punto de vista del orador.

Se debe escuchar eficazmente porque:

- Escuchar mejora la comunicación
- Escuchar hace que tenga usted el control de la situación
- Escuchar reduce las discusiones
- Escucha demuestra que está usted interesado en lo que le están diciendo
- Escuchar le ayuda a comprender mejor el mundo que lo rodea
- Escuchar puede mejorar su memoria
- Escuchar le hace un mejor líder, empleado, pareja, adre y/o amigo

De los cuatro niveles de escucha, la escucha activa y reflexiva son signos de un buen oyente. Esta escucha se debe practicar ya que es una actividad aprendida, donde al principio puede parecer incomoda y lenta, pero a medida que la practique será más fácil.

La escucha activa implica:

- Demostrar comprensión y empatía por quien le está hablando
- Comprender la comunicación no verbal y como está afecta a su percepción de lo que se está diciendo
- Estar preparado para escuchar
- Comprender los filtros emocionales que afectan a su percepción de lo que se está diciendo
- No hacer juicios sobre quien habla

- Esforzarse por ser preciso

Los pasos para la escucha activa son:

- Escuchar el contenido: Escuchar lo que está diciendo en términos de contenido.
- Escuchar la intención: Escuchar el significado emocional del hablante y lo que está diciendo.
- Valorar la comunicación no verbal: Leer e interpretar lo que se está diciendo a través del lenguaje corporal.
- Escuchar al hablante sin hacer juicios y de forma comprensiva: Intente ponerse en el lugar del otro y comprender lo que está provocando sus sentimientos.

Además de la escucha activa, hay tres tipos más de escuchas:

Escucha inactiva: Esta es la clase de escucha que quiere evitar. Es ineficaz e improductiva, las palabras entran por un oído y salen por el otro.

Escucha selectiva: Esta es la escucha más común, se escucha solo lo que se quiere oír filtrando el mensaje. Esta también es ineficaz e improductiva.

Escucha reflexiva: Esta al igual que la escucha activa, capta todo el mensaje, esta escucha se utiliza para aclarar lo que se está diciendo y conseguir un mutuo entendimiento. Por lo tanto la escucha activa y reflexiva son signos de un buen oyente.

*“Demasiados profesionales piensan que son maravillosos con las personas porque hablan bien. No se dan cuenta de que ser maravillosos con las personas significa escuchar bien.” Peter Drucker*

En el caso de la comunicación durante el Coaching, es clave que tenga plena conciencia de la necesidad de optimizar sus competencias comunicativas para que su cliente logre los resultados que ambos se han propuesto. Es prioritario que la actitud comunicativa y se concentre en el otro, en la persona que nos habla, y que responde a nuestras preguntas. Por ello, es muy importante no aislar de la situación todos los datos que nos aporta la comunicación no verbal, desde el tono de voz, hasta los gestos y las posturas, incluso los silencios de nuestro cliente. Si estamos abiertos a percibir todos esos datos tendremos mucha información sobre su estado de ánimo, sobre la coherencia o incoherencia de sus mensajes, sabremos si la persona dice lo que piensa o lo oculta, si acepta sus emociones o trata de evitarlas, si es sincera, consigo misma y con los demás. Sin embargo, para percibir y captar todos estos aspectos debemos desconectar de nuestras preocupaciones, estar con atención plena para poder centrarnos en la otra

persona y confiar en nuestra intuición y en nuestras habilidades receptoras, y por supuesto, preguntar, cuando no entendemos, o cuando algo no nos parece coherente.

### *Test sobre la escucha*

A través de las respuestas evaluaremos nuestra capacidad para

- 1) Escuchar sin interrumpir
- 2) Escuchar prestando 100% de atención
- 3) Escuchar más allá de las palabras
- 4) Escuchar incentivando al otro a profundizar

| Nº | PREGUNTAS   | SI | NO |
|----|---|----|----|
| 1  | Si me doy cuenta de lo que el otro está por preguntar, me anticipo y le contesto directamente, para ahorrar tiempo.                       |    |    |
| 2  | Mientras escucho a otra persona, me adelanto en el tiempo y me pongo a pensar en lo que le voy a responder                                |    |    |
| 3  | En general procuro centrarme en que está diciendo el otro, sin considerar cómo lo está diciendo.  |    |    |
| 4  | Mientras estoy escuchando, digo cosas como Ajá! Hum... Entiendo... para hacerle saber a la otra persona que le estoy prestando atención.  |    |    |
| 5  | Creo que a la mayoría de las personas no le importa que las interrumpa,.. siempre que las ayude en sus problemas.                         |    |    |
| 6  | Cuando escucho a algunas personas, mentalmente me pregunto ¿por qué les resultará tan difícil ir directamente al grano..?                 |    |    |
| 7  | Cuando una persona realmente enojada expresa su bronca, yo simplemente dejo que lo que dice “me entre por un oído y me salga por el otro” |    |    |
| 8  | Si no comprendo lo que una persona está diciendo, hago las preguntas necesarias hasta entenderla.   |    |    |
| 9  | Solamente discuto con una persona cuando sé positivamente que estoy en lo cierto.   |    |    |
| 10 | Dado que he escuchado las mismas quejas y protestas infinidad de  |    |    |



|    |  |  |  |
|----|--|--|--|
|    | veces, generalmente me dedico mentalmente a otra cosa mientras escucho.  |  |  |
| 11 | El tono de la voz de una persona me dice, generalmente, mucho más que las palabras mismas.   |  |  |
| 12 | Si una persona tiene dificultades en decirme algo, generalmente la ayudo a expresarse.   |  |  |
| 13 | SI no interrumpiera a las personas de vez en cuando, ellas terminaría hablándome durante horas..!  |  |  |
| 14 | Cuando una persona me dice tantas cosas juntas que siento superada mi capacidad para retenerlas, trato de poner mi mente en otra cosa para no alterarme.                                   |  |  |
| 15 | Si una persona está muy enojada, lo mejor que puedo hacer escucharla hasta que descargue toda la presión.  |  |  |
| 16 | Si entiendo lo que una persona me acaba de decir, me parece redundante volver a preguntarle para verificar.  |  |  |
| 17 | Cuando una persona está equivocada acerca de algún punto de su problema, es importante interrumpirla y hacer que replantee ese punto de manera correcta.                                   |  |  |
| 18 | Cuando he tenido un contacto negativo con una persona (discusión, pelea...) no puedo evitar seguir pensando en ese episodio... aún después de haber iniciado un contacto con otra persona. |  |  |
| 19 | Cuando le respondo a las personas, lo hago en función de la manera en que percibo cómo ellas se sienten.   |  |  |
| 20 | Si una persona no puede decirme exactamente que quiere de mí, no hay nada que yo pueda hacer.  |  |  |

### Resultados:

#### Escuchar sin interrumpir, y menos contradecir.

Preguntas 1, 5, 9,13, 17 – 1 punto por cada NO

5 PUNTOS    Usted sabe escuchar sin interrumpir. Su paciencia le permitirá generar

muy buenas relaciones.

- 3-4 A veces se pone a hablar encima de la otra persona. Si Usted permitiera que las personas terminen antes de comenzar a hablar, sus contactos con ellas serán más simples y satisfactorios.
- 0-2 Parece estar tan ansioso por hablar que no puede escuchar. ¿Cómo puede relacionarse con las personas si no las escucha?

### Escuchar prestando 100% de atención

Preguntas 2, 6, 10,14, 18 – 1 punto por cada NO

|   |  |
|---|--|
| <b>Tiene la disciplina y serenidad para prestar a las personas la atención que merecen. Esto le permitirá desarrollar excelente relaciones interpersonales. Felicitaciones!</b> |  |
| <b>5 PUNTOS</b>   |  |
| <b>3-4</b>  | Si lograra no desconcentrarse, Usted lograría contactos personales más duraderos y satisfactorios.   |
| <b>0-2</b>  | Seguramente Ud. con frecuencia se encuentra diciendo... ¿Qué? ¿Cómo? ¿Qué dijo? Reconozca que entender a las personas requiere el 100% de su atención. |

### Escuchar más allá de las palabras

Preguntas 3,7 – 1 punto por cada NO

Preguntas 11, 15,19 –1 punto por cada SI

|  |  |
|--|--|
| <b>5PUNTOS Es un oyente empático... logra percibir cómo se sienten las personas con que habla... Ud. tiene la capacidad para entender y ayudar a las personas.</b> |  |
| <b>3-4</b>   | Se da cuenta de cómo se sienten las personas... pero le da más peso al mensaje explícito |
| <b>0-2</b>   | No parece darse cuenta de cómo se sienten las personas con que habla.                    |

### Escuchar incentivando al otro a profundizar

Preguntas 4, 8, 12 – 1 punto por cada SI

Preguntas 16, 20 – 1 punto por cada NO

|               |   |
|---------------|---|
| <b>5</b>      | <b>Hace todo lo necesario para que la otra persona se pueda expresar.</b> |
| <b>PUNTOS</b> | <b>Logrará contactos muy satisfactorios</b>                               |
| <b>3-4</b>    | Es un oyente activo, pero no está haciendo todo lo posible.               |
| <b>0-2</b>    | Usted parece no querer involucrarse demasiado en sus contactos.           |

### Doce Técnicas eficaces para escuchar mejor

Elimina tantas distracciones externas como pueda.

Eliminar tantas distracciones internas como pueda.

Estar preparado para escuchar en las reuniones activamente a los demás.

Tomar notas si comienza a tener sueño.

No responder solo a lo que insinúa el hablante. Responder a la comunicación en su conjunto.

Identificar las palabras que le provocan enojo, y controlar su reacción. Intentar entender, porque esas palabras le provocan desagrado instantáneamente

Responder a un hablante sin emitir juicios

No preparar su respuesta mientras alguien está hablando todavía.

No entrar en una situación de comunicación cuando su mente está en otra cosa.

Comprender con antelación cuales pueden ser sus propias opciones, buscando las palabras o ideas para expresar. Esto no es hacer juicio sino prepararse.

Si se da cuenta que no está escuchando, cambie de postura en su asiento, si está de pie, muévase hacia el hablante, si es posible.

No confié en que los demás interpreten lo que ha ocurrido o lo que se ha dicho n una reunión.

## Dar feedback

El feedback o retroalimentación se refiere a un proceso de comunicación y ajuste de resultados. Originalmente, es un concepto de la teoría de sistemas que se aplicó a innumerables dominios de la ciencia, la tecnología y la industria (cibernética, ingeniería, economía, biología entre las más importantes). En su acepción original, el feedback es un mecanismo de control de los sistemas dinámicos. El feedback consiste, en aprender, desarrollarse y cambiar. Las organizaciones que gestionamos, las personas con quienes trabajamos y supervisamos tenemos que aprender, desarrollarnos y cambiar a fin de sobrevivir.

Dar y recibir feedback en el entorno profesional es un elemento clave para la gestión de personas. La meta del feedback es reforzar las conductas o patrones preferidos para resolver problemas, cambiar y mejorar la conducta insatisfactoria o introducir patrones de trabajo productivo, de manera que el receptor aprenda formas nuevas de comportamiento y respuesta a los cambios.

Veamos las diferencias entre Feedback<sup>6</sup>, Coaching y Evaluaciones de desempeño.

|                      | FEEDBACK  | COACHING  | EVALUACION DE DESEMPEÑO                       |
|----------------------|---|---|---|
| <b>PROPÓSITO</b>     | Reforzar o cambiar conductas  | Mejorar destrezas   | Evaluar el trabajo hecho                      |
| <b>PARTICIPANTES</b> | Dos o más personas  | Del supervisor hacia el subordinado directo, puede ser multidireccional | Supervisor hacia e subordinado directo        |
| <b>LUGAR</b>         | Espacio privado y silencioso  | Depende de la destreza que debe aprenderse                              | Normalmente en la oficina del supervisor      |
| <b>TONO</b>          | Por lo general casual, aunque puede ser formal                      | Algo formal, pero relajado  | Muy formal                                    |
| <b>CUANDO</b>        | Improvisado a medida que sea necesario o durante reuniones formales | Reuniones regulares   | Programado, cada seis meses o una ve por año. |
| <b>SEGUIMIENTO</b>   | Continuo  | Continuo  | Según el plan de acción                       |

<sup>6</sup> "Como dar feedback" Impact Media Comercial, 2009, p. 15

Ejemplo de cómo planificar una sesión de feedback:

Identifique e tema o la conducta que necesita ser corregida o reforzada.

Un empleado (Juan), de atención al cliente fue descortés durante una llamada telefónica.

¿Cuál es el impacto del tema o conducta en el equipo, en el departamento o proyecto?

Los compañeros escucharon como trato mal al cliente y se sintieron afectados ya que da una mala reputación al departamento, además que el cliente llamo nuevamente para quejarse por la mala atención.

¿Qué detalles tiene para describir la conducta con precisión? (Quien, cuando, que)

Necesito explicarle a Juan la versión del cliente y sus quejas. Según los detalles, Juan hablo con un tono brusco y que no sabía cuándo se restablecería el sistema para atenderlo. Cuando el cliente le pregunto nuevamente, él le grito que no sabía cuándo regresaría el sistema.

¿Cuál es el objetivo específico del feedback?

Los objetivos son:

Hablar de los hechos con Juan, tal como los entiendo

Preguntarle sobre lo ocurrido

Explicarle claramente que esa conducta no es tolerada, pero también

Ver si existen formas de ayudar a Juan y a otros empleados para evitar esas situaciones.

Describe posibles barreras para dar Feedback. ¿Qué puede hacer para superarlas?

Es posible que Juan este nervioso y ansioso, tal vez no quiera hablar de lo ocurrido, es posible que quiera defenderse o excusarse. El consejo es: No parecer critico cuando Juan llega y darle atención.

¿Qué resultados quiere que se produzcan? ¿A corto o largo plazo?

Que Jun entienda que debe controlar sus emociones cuando habla con los clientes. Además quiero ver si existe la manera de hacer el ambiente de trabajo menos frustrante para todos.

¿Cómo evaluar el proceso de Feedback?

| TEMA   | ¿QUÉ FUNCIONO?  | ¿QUÉ PODRÍA CAMBIARSE O MEJORARSE?   |
|--|---|--|
| <b>Proceso</b>                                       |   |  |
| <b>Planificación de la reunión</b>                   | Escuchar cuidadosamente la versión del cliente acerca del episodio<br><br>Reunir información de los registros y grabaciones.                    |  |
| <b>Comenzar bien la reunión para que sea exitosa</b> | Recibir a Juan amistosamente<br><br>Elogiar su trabajo<br><br>Describir el problema en detalle  |  |
| <b>Tener un proceso lógico u claro</b>               | Saber que voy a decir en la primera reunión<br><br>Tratar de ser abierto durante el resto de ella, cualquier sea la forma en que se desarrolle. | La reunión estuvo bien, pero si Juan hubiese estado enojado yo no podría haber manejado la reunión así de bien. Necesito prepararme escenarios diferentes. |
| <b>Desarrollar un plan de acción realista</b>        | Acordamos la conducta futura y planes de capacitación al departamento sobre el tema.  | Todavía necesitamos sentarnos a desarrollar un plan de acción formal.  |
| <b>Relación</b>                                      |   |  |
| <b>Estilo de comunicación</b>                        | Abierta, amistosa, honesta, es la forma correcta de trabajar.   |  |

---

## Coaching a los equipos de trabajo

---

El Coaching es el proceso de apoyo cada vez más extendido en las organizaciones y ayuda a los equipos a lograr nuevos resultados. “El Coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño” (Sir John Withmore).

El Coach de equipos

No pretende impartir conocimiento.

El poder está en el equipo.

Busca que el equipo encuentre su propia sabiduría, sus propias respuestas.

No tiene soluciones.

No asume responsabilidad por lo que el equipo haga, se la devuelve siempre al equipo.

Potencia la autonomía. La solución es del equipo no del coach.

*Muestra, señala dinámicas, hace manifiestas pautas que ayuden al equipo a entender qué pasa.*

*No hay un recorrido previsto.*

*Hace de espejo de las dinámicas del equipo, las subraya, las confronta.*

*El equipo va encontrando su camino*

*Se centra en las relaciones, desenfocando a las personas.*

*Da voz al equipo como entidad propia más allá de las personas que lo componen.*

*Busca pautas de funcionamiento, patrones colectivos.*

*Hace ver al equipo su propia realidad*

*Es un agente de cambio en el equipo*

*Facilita el movimiento de energía en el equipo, roles y funciones.*

*Descongestiona equipo que han quedado estancados*

*Establece un nuevo rumbo para el equipo*

*Crea alianzas y acuerdos en el equipo*

*Hace que el equipo analice su propio comportamiento sistémico*

*Trabaja para que los conflictos salgan a la luz y se traten.*

*Ayuda que el equipo clarifique sus metas, objetivos y alternativas para la resolución de conflictos.*

*Ayuda a que el equipo descubra sus puntos fuertes y debilidades*

*Ayuda a que el equipo encuentre los valores que lo sustentan*

### ***¿Cuándo es útil un proceso de Coaching de Equipos?***

*Son tres las condiciones que debe cumplir un equipo para embarcarse en un proceso de coaching:*

*1) Tiene que ser un equipo.*

*2) Tiene que querer mejorar algo, resolver un problema y ser capaz de articular esa inquietud en una demanda.*

3) Tiene que conceder legitimidad a un coach externo, para que le ayude a conseguir ese resultado.

El Coaching está dirigido a desarrollar las capacidades de un equipo, es una posibilidad para cualquier equipo en cualquier momento de su vida.

Dicho esto, en las distintas etapas del desarrollo de los equipos se puede presentar situaciones o acontecimientos difíciles y que suponen un reto extraordinario para el equipo. Es entonces cuando puede ser especialmente valioso dotarse del apoyo de un coach.

En el momento de constitución del equipo, en la etapa inicial de su vida, puede ser especialmente recomendable un acompañamiento externo. El objetivo del proceso será ayudarle a sentar unas bases sólidas para su funcionamiento y entrenar a sus integrantes en las competencias esenciales.

En momentos de cambios en la composición del equipo. Los procesos de salida de algunos de sus miembros y/o de acogida de otros nuevos deben de ser gestionados con ciertos criterios. Se trata de que el sistema los asimile de la mejor manera posible. Además, estos momentos de cambio constituyen buenas oportunidades para reinventar las relaciones y reasignar los roles dentro del equipo.

Cuando existen conflictos o relaciones que no funcionan, y el equipo no es capaz de encontrar una salida constructiva. Un coach externo puede ayudar al equipo a comprender el conflicto, a enfocarse colectivamente a la solución y a acordar compromisos para su resolución.

Cuando sus integrantes están desalineados con respecto a la tarea, puede ser valiosa la intervención de un coach para acompañar al equipo a encontrar su propósito y a reorientar los esfuerzos hacia los resultados.

La estructura básica del proceso de Coaching consiste en cuatro elementos y en la práctica se entrelazan constantemente, son: Diagnóstico, Objetivos, Intervención y Cierre.

### ***Diagnostico***

Esta es una fase donde predomina la escucha y la observación. Ambos aspectos se han de mantener en todo momento, pero son especialmente claves al iniciar la relación con el equipo ya que van a permitir a la coach establecer una serie de hipótesis sobre la situación del equipo, su momento actual, en qué necesita mejorar, dónde están sus fortalezas y cuál es su reto en ese momento. Estableciendo el diagnóstico se comparte y debate con el equipo.

Existen distintas maneras de diagnosticar, una de ellas es la supervisión directa, este es por excelencia uno de los instrumentos contextuales más efectivos para efectuar un Coaching de equipo. La supervisión consiste en el proceso en el que el coach está presente y acompaña a un equipo durante un número



predeterminado de reuniones operacionales. Es en las reuniones donde el coach interviene para ayudar al equipo a progresar.

El ritmo de supervisión se fija en el contrato y puede adaptarse para responder necesidades específicas del equipo. El contrato se negocia con el líder y es importante reunirse con el líder del equipo para definir un marco contractual general por un lado, y por otro, definir el trabajo real en un diagnóstico, objetivos y Coaching con el conjunto del equipo.

Es importante que el Coach no se deje influenciar por la percepción del líder del equipo debido a que pasará mucho tiempo con él escuchando el diagnóstico de cada uno de sus miembros, perfiles, debilidades potencialidades. Para que esto no ocurra es aconsejable que el coach tenga otro interlocutor interno en el equipo.

### ***Objetivos***

Visto el diagnóstico, que puede sugerir un abanico amplio de aspectos que podrían mejorarse, es importante proponer y negociar con el equipo cuales son las líneas que se van a trabajar. Un equipo puede tener varios objetivos y necesita priorizar dónde va a poner su esfuerzo en los siguientes meses.

Es importante detenerse en esta fase, dedicarle tiempo, porque al final del proceso, será esta definición de objetivos, con toda la amplitud y la flexibilidad que sea necesaria, la que permita al equipo y al coach determinar la utilidad del proceso.

### ***Intervención***

Es el momento en que el coach acompaña al equipo en el desarrollo de sus competencias para la consecución del objetivo. Este acompañamiento puede tomar diversas formas ya que cada coach lo diseña en función de los objetivos, de las dinámicas y experiencia del equipo, del tiempo y de la energía que el propio equipo está dispuesto a invertir en el proceso.

En primer lugar, están las intervenciones del coach a través de su presencia como observador en las reuniones ordinarias del equipo. La coach participa en las reuniones del equipo, donde su principal labor es escuchar, observar y servir de espejo al equipo. En estas reuniones, el coach puede hacer pequeñas intervenciones y proponer cambios de dinámica, pero es importante destacar que el protagonismo es del equipo.

En segundo lugar, el coach interviene, facilitando espacios especiales. Son sesiones de trabajo, en los que la agenda de trabajo no es la agenda ordinaria del equipo, sino que es una agenda propuesta por el coach, en la que se trabajan y entrenan ciertas competencias y habilidades del equipo.

En conjunto, el coach propone un trayecto, en el que se combinan entrenamientos dentro de las dinámicas de trabajo ordinarias del equipo y entrenamientos o talleres fuera del día a día, en los que practicar y reflexionar sobre sí mismos. En estos últimos se trabajan aspectos clave de un equipo, como puede ser su propósito y reglas de juego, sus valores, sus dinámicas de feedback, la comunicación dentro del equipo, la manera de abordar conflictos o los procesos de toma de decisiones.

### **Cierre**

Toda intervención de Coaching está acotada en el tiempo. Puede durar semanas o meses en función del objetivo planteado pero, en cualquier caso, ha de finalizar. Porque uno de los objetivos de un proceso de Coaching es precisamente, generar autonomía en las dinámicas del equipo y en su capacidad de aprender y resolver sus retos de manera autónoma. El coach es una figura que acompaña para el logro de un objetivo, para el desarrollo de una competencia, y después deja al equipo que siga funcionando con normalidad.

### ***Evaluación de desempeño***

La evaluación de desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño individual o de equipos. Es importante antes de evaluar, identificar metas y criterio de desempeño.

Entre las ventajas de la evaluación del desempeño encontramos que:

Mejora el desempeño mediante la retroalimentación.

Ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos salariales.

Decisiones de ubicación del trabajador.

Indica necesidades de formación y desarrollo.

Guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Detecta imprecisiones de información.

Puede indicar errores en el diseño del puesto.

Puede detectar factores externos de influencia en el rendimiento.

Las fases son:

- 1) Fijación de Objetivos
- 2) Acompañamiento
- 3) Evaluación de resultados
- 4) Acciones de apoyo

*¿Qué se evalúa?*


- a) El desempeño efectivo



Características: Autonomía, Iniciativa, Creatividad

Comportamientos Observables: Cumplir normas, Apoyo, actitudes

Cumplimiento de objetivos

|                                   |                                  |   |
|-----------------------------------|----------------------------------|---|
| <b>PARAMETROS</b>                 |                                  |  |
| <b>CARACTERÍSTICAS PERSONALES</b> | Conocimiento                     | Subjetivas<br>Difícil armonizar criterios   |
| <b>COMPORTAMIENTOS</b>            | Observables solo para la función | Difícil definir exhaustivamente   |
| <b>RESULTADOS</b>                 | + Objetivos/ Cuantificables      | Pocas tareas cuantificables   |

b) Desempeño potencial

Posesión de ciertas cualidades necesarias

Deseos y aspiraciones

Proyectos de desarrollo personal y profesional

Calificaciones obtenidas a lo largo de la carrera

Evaluaciones y retribuciones obtenidas

Progresos en el último periodo de evaluación

Las evaluaciones se pueden hacer con una de las siguientes escalas de evaluación:

Distribución forzada

Selección forzada

Escalas de evaluación del comportamiento

**a) Distribución forzada**

Clasificación: Seguimiento/Resultados

- 9. Sobrepasa consistentemente los objetivos, superándolos frecuentemente por un margen significativo
- 8. Sobrepasa consistentemente los objetivos, superándolos ocasionalmente por un margen significativo
- 7. Sobrepasa consistentemente los objetivos
- 6. Consigue consistentemente los objetivos, superándolos frecuentemente
- 5. Consigue consistentemente los objetivos, superándolos ocasionalmente

4. Consigue los objetivos
3. Consigue marginalmente los objetivos, situándose ocasionalmente por debajo de los niveles exigidos
2. No consigue los objetivos frecuentemente
1. No consigue los objetivos

**b) Selección forzada**

Clasificación ¿Consigue los objetivos?

SI Clasificación: \_\_\_\_\_(0a 4)

NO

Referencia:

- 0 puntos: Inaceptable – El evaluado no alcanza la totalidad o la mayoría de los objetivos
- 1 Punto: Debe mejorar- El evaluado no consigue alcanzar algunos de los objetivos fijados
- 2 Puntos: Bueno- El evaluado excede la mayoría de los objetivos que fueron fijados
- 3 Puntos: Superior- El evaluado supera excede la mayoría de los objetivos fijados, pero n en su totalidad
- 4 Puntos: Excepcional-El evaluado excede consistentemente todos los objetivos fijados, siendo un ejemplo a seguir.

**c) Escalas de evaluación de comportamiento**

| Control emocional | Poder de decisión | Negociación | Relación interpersonal en equipo |
|-------------------|-------------------|-------------|----------------------------------|
| 1                 | 1                 | 1           | 1                                |
| 2                 | 2                 | 2           | 2                                |
| 3                 | 3                 | 3           | 3                                |
| 4                 | 4                 | 4           | 4                                |

Referencias:

1. Malo- No demostró ningún tipo de comportamiento y actitud esperado
2. Bueno- Demostró comportamientos y actitudes, pero muestra todavía algunas dificultades
3. Muy Bueno- Demostró comportamientos y actitudes por encima de lo esperado
4. Excepcional- Presento comportamientos y actitudes de nivel superior, muy por encima de lo esperado

### ***Sistema de Recompensas***

Los sistemas de recompensas mejoran la eficacia sobre el equipo:

1. Motivan a los miembros de equipo
2. Los motivan seguir trabajando de manera eficaz.
3. Refuerzan la estructura del equipo para especificar la posición de sus diferentes miembros

La Recompensa y el Reconocimiento son dos herramientas relacionadas pero diferentes, y que resultan útiles para mantener al equipo motivado.

| Recompensa  | Reconocimiento   |
|---|--|
| Son incentivos económicos que pretenden dirigir la actividad hacia un resultado particular.                                   | Es una muestra de aprecio por un trabajo bien hecho (ya terminado), por ejemplo, un regalo.                              |
| La recompensa se sabe que existe, se conoce.  | Se da como resultado de un trabajo bien hecho, no es conocido ni necesariamente esperado                                 |
| Generalmente es tangible y muy a menudo dinero.   | Puede ser tangible (por ejemplo, un regalo) o intangible (por ejemplo, un elogio).                                       |
| Las recompensas, cuando se incluyen en el salario, en incentivos o primas, se olvidan rápidamente.                            | Los reconocimientos tales como una nota o un regalo, puede recordarse por mucho tiempo.                                  |
| Se planifica y ejecuta, tiene una naturaleza táctica.   | Tiene una naturaleza psicológica, puede ser planeado o espontáneo.   |
| Producen una motivación externa, por ejemplo, satisfacen la apetencia por comida, alojamiento y servicios /bienes materiales. | Producen una motivación íntima, por ejemplo, la necesidad de sentirse bien, competente y necesitado por la organización. |
| Fomenta que la persona tenga la necesidad de sentirse satisfecha con la organización y con lo que le ofrece.                  | Fomenta que la persona tenga la necesidad de sentirse reconocida por sus logros.   |

### ***Estrategias del coach para el desarrollo de equipos***

Desde una perspectiva contextual, es posible identificar las siguientes estrategias básicas para el desarrollo de equipos:

1. Establecer objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes, y realizables en un marco de tiempo definido.
2. Recompensar el trabajo bien hecho, evidenciado en los resultados y la contribución individual al grupo, a través de la compensación y reconocimiento.
3. Establecer un sistema regular de autoevaluación y evaluación del desempeño de todos los miembros del equipo.
4. Sostener reuniones de equipo para revisar el avance del proyecto, obtener datos generales y coordinar el trabajo, en general.
5. Mantener un sistema informático que permita el intercambio de puntos de vista sobre la marcha de ciertas acciones.
6. Proporcionar capacitación en aspectos críticos para el éxito del proyecto y así potenciar el gasto de energía en el proceso, y evitar el desperdicio individual.
7. Celebrar públicamente los éxitos del equipo para así favorecer el sentido de pertenencia.

### ***Bibliografía:***

Ander-Egg, E. (2001). *El trabajo en equipo*. Editorial Progreso.

Anwandter, P., & Escobar, R. (2015). *Team Coaching: Cómo desarrollar equipos de alto desempeño*. Agencia Chan!.

Boletín de Novedades de EMVI. Pirámide de Maslow

CEO Convenir (2003) Material de Cátedra: *Formas Sociales de Resolución de Conflictos*. Bs. As.

CEO Convenir. (2001) Material bibliográfico de la Asignatura: “Formas Sociales de Resolución de Conflictos”. Bs. As.

Díaz de Santos, V. V. (1998). *Gestión eficaz del trabajo en equipo*.

Domínguez Bilbao, Roberto – García Dauder, Silvia (2003) *Introducción a la Teoría del Conflicto en las Organizaciones*. Universidad Rey Juan Carlos, Working Papers, Madrid.

Dugger, J. (2006). *Escucha eficaz: la clave de la comunicación*. FC Editorial.

- Echeverría, R. (2005). *Ontología del Lenguaje*. (1a. ed.). Buenos Aires: Editorial Granica.
- Editorial Vértice. (2007). *Coordinación de equipos de trabajo*. Editorial Vértice.
- Femenia, Nora (2010) *Una teoría postmoderna de conflictos sociales*. Giersa. Barcelona
- Fisher, Roger; Ury, William y Patton, Bruce: (1996) *Sí, de acuerdo*. 2ª Edición, 5º Reimpresión, Editorial Norma, Colombia
- Heller, R. (1998). *Dirigir Equipos*. Barcelona: Grijalb
- Impact Media Comercial, *Como dar Feddback*. (2009)
- Laird, Johnson. (1983) *Modelos Mentales* Cambridge. Harvard University Press
- Senge, P., Ross, C., Smith, R. B., & Kleiner, B. J. (2006). *La quinta disciplina en la práctica: Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje* (No. 658.406 Q7qu). Buenos Aires, AR: Ed. Granica.
- Senge, Peter (1992) *La quinta disciplina*. Ediciones Granica, Barcelona  
[www.genteloca.com/elsalon/14404/0/1/ilusiones-opticas](http://www.genteloca.com/elsalon/14404/0/1/ilusiones-opticas)  
[www.autorescatolicos.org/felipesantoslibros207.pdf](http://www.autorescatolicos.org/felipesantoslibros207.pdf)
- Tuckman, BW (1965). *Secuencia de desarrollo en pequeños grupos*. *Psychological Bulletin* , 63 (6), 384



[www.cocrear.com.ar](http://www.cocrear.com.ar)  
[www.carreradecoaching.com](http://www.carreradecoaching.com)