

Escuela Internacional
COACHING
P R O F E S I O N A L



**Master en Coaching Organizacional
Sistémico**

**ESCUELA INTERNACIONAL
DE COACHING
PROFESIONAL**

GESTIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

GESTIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO



INTRODUCCIÓN Y GENERALIDADES

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual.

Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo.

Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

Toda organización es fundamentalmente una red de relaciones y emociones, que se establece entre sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: **equipo de trabajo y trabajo en equipo**.

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. En este caso podemos hablar de "grupo de personas" que depende de cuánto se hayan consolidado en el trabajo en equipo, serán solo un grupo de empleados o un equipo de alto rendimiento.

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Cuando ese grupo humano ha logrado un trabajo coordinado y sustentado por una emocionalidad de confianza, sinceridad y apertura, podemos decir que se han constituido como "equipo de alta performance".

Katzenbach y K. Smith definen el trabajo en equipo como: **"Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida"**.

De acuerdo al Modelo de Gestión Ontológica de Ivonne Hidalgo, el trabajo en equipo, corresponde al dominio de las relaciones, pero también tiene que ver con las Acciones y los Resultados, ya que el "trabajo en equipo" requiere consensuar, pedir, ofrecer, escuchar, comunicarse asertivamente, gestionar las emociones con inteligencia, a fin de alcanzar los objetivos y metas propuestas.

En este módulo haremos un recorrido integrando conceptos de Peter Senge, sobre las disciplinas de trabajo en equipo y visión compartida, veremos con mayor detenimiento el uso del lenguaje (promesas, escucha efectiva) y quiebres, responsabilidad, compromisos, además de conflictos, resolución y negociación.

Para comenzar veremos algunas generalidades.

Características del trabajo en equipo:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Es necesario que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Requiere de una planificación en equipo y que apunten a un objetivo común.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor. Además de transitar diferentes etapas de formación.

Etapas en la formación de un equipo

1. **Desconocimiento entre los miembros** – Es la primera etapa donde prevalecen conceptos diferentes sobre cómo lograr el objetivo. Esto produce tensiones, inseguridad en los miembros más tímidos, ansiedad, etc. Los niveles de conocimiento pueden ser diferente, igual que las áreas de incumbencia. Si bien hay algo de comunicación en esta etapa, a relación se establece

entre cada integrante con el líder. Aún no hay relaciones entre los integrantes del grupo. Es una fase de observación entre todos.

2. **Comienzo de relaciones:** Las observaciones que cada uno pudieron hacer en la etapa anterior, lleva a conclusiones (juicios) sobre los demás y sobre sí mismos. Por supuesto que estos juicios no son inocentes, tienen que ver con los modelos mentales de cada uno. Importa también como el líder facilita la comunicación entre todos. Poco a poco surgen mini grupos constituidos en base a simpatías y antipatías mutuas. Las emociones pueden profundizarse de acuerdo a la personalidad de cada uno. Ya existe una mínima experiencia de coordinación de acciones (pedidos, ofertas, promesas) y se pone de manifiesto condiciones de responsabilidad, proactividad y compromiso. Si bien el líder sigue centralizando las relaciones, en este estadio comienzan a darse relaciones entre los miembros, más o menos superficiales o profundas. Van surgiendo las estructuras espirales de cada uno y de la tarea.

3. **Conflictos de poder (yo mando) o de intereses (lograr lo que yo quiero)** – Ya ha pasado algún tiempo y van surgiendo conflictos entre las personas o mini grupos. Estos devienen de una pugna de poder o de intereses, o bien de influencia sobre otros. Pueden pasar tres cosas:

- Tensión alta: Si el enfrentamiento es muy fuerte, poco a poco se producirá una separación. Algunos miembros serán expulsados del grupo no como acto explícito, sino desde el manejo de las emociones que se manifiesten en ignorancia, reproches, aislamiento. Estos miembros que no toleren la tensión se irán del grupo o se refugiarán en el líder, el cual puede o no facilitar la comunicación para mejorar el clima laboral. Lamentablemente a veces los líderes formales (jefes) también actúan favoreciendo a determinados miembros y aislando o persiguiendo a los que no lograron insertarse. En este caso desde la dinámica espiral, puede pasar que los intereses entre los participantes sean muy opuestos y entren en conflicto.

- Tensión media: el grupo continúa, pero se resiente la relación, comunicación y cooperación. se dificulta el cumplimiento del objetivo. Si bien el nivel de conflicto no llega al punto de la expulsión de algunos miembros, las emociones están interrumpiendo el fluido intercambio grupal. En este caso, el líder se comunica y establece vínculos con todos, pero también hay vínculos entre los miembros.

- Resolución del conflicto: el grupo madura, crece, se consolida. Se han limpiado algunas asperezas, Se revaloriza el aporte de todos y se establece poco a poco lazos de confianza. El

líder pasa a ser uno más. Se genera un nivel de compromiso y respeto general. Y cuando surgen tensiones se resuelven con facilidad. Han surgido reglas internas en el grupo, negociaciones de espacios, reconocimiento de saberes, y fraternidad en los vínculos. Se alinean los intereses desde la dinámica espiral.

Identificación de etapas en la formación de equipos:

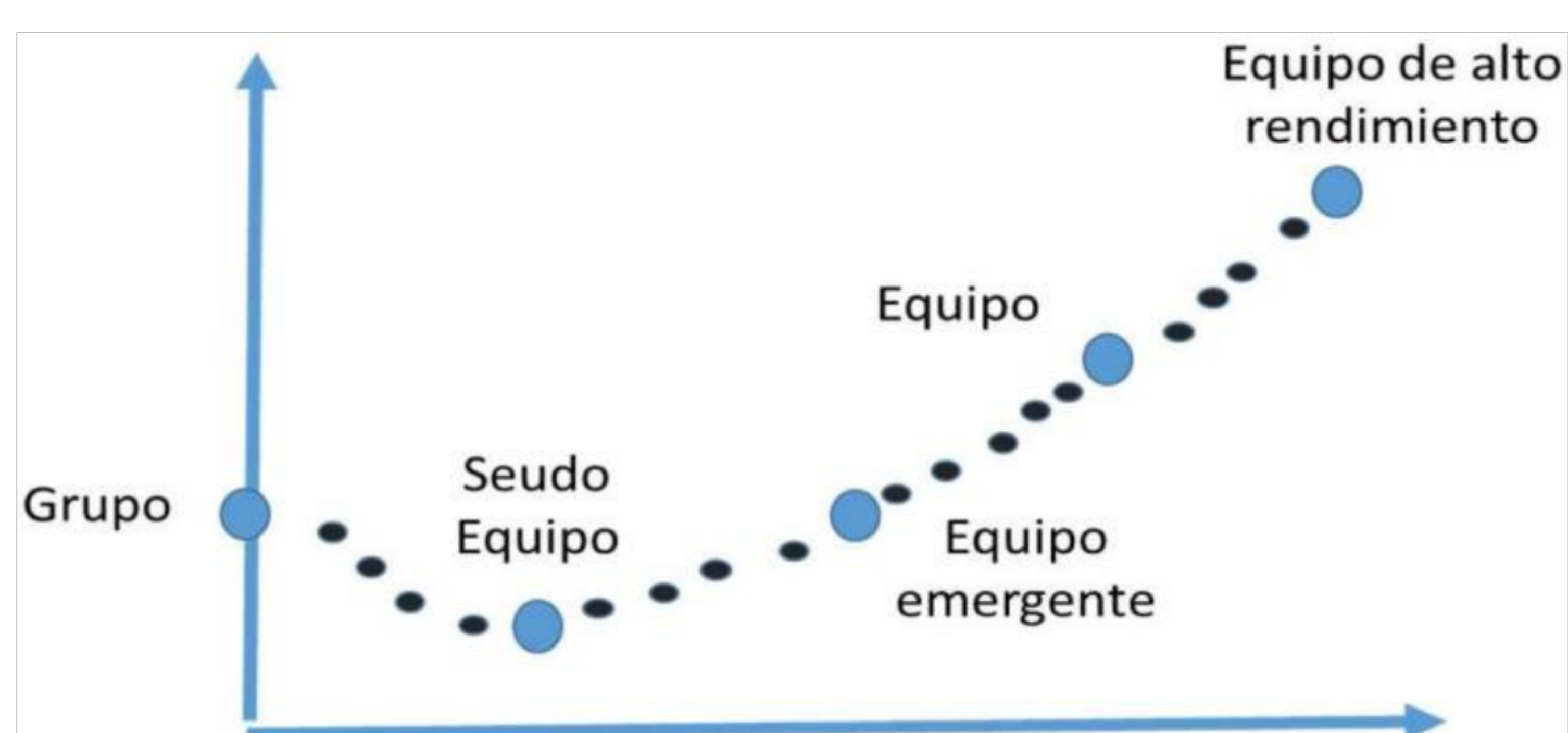
Grupo: Corresponde a la primera etapa. Específicamente son personas agrupadas por un objetivo común, trabajar en determinado lugar, por ejemplo. Son individuos que mantienen sus intereses personales.

Pseudo Equipo: En este momento ya comenzaron a aparecer conflictos de intereses, pero al mismo tiempo una alineación de diferentes grados que va pesando más que las individualidades.

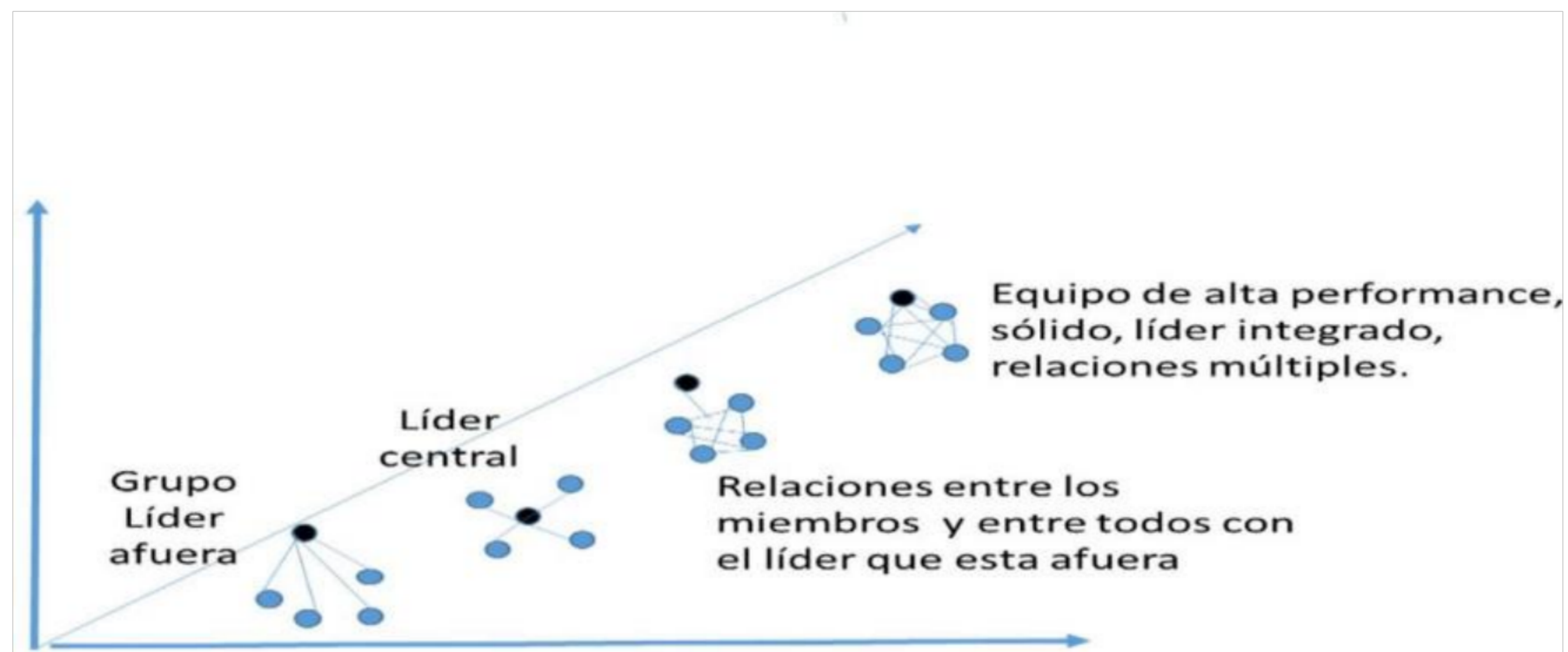
Equipo Emergente: Las bases del trabajo en equipo están emergiendo. Mayor entendimiento y coordinación de acciones, pero es incipiente.

Equipo: El trabajo entre todos ya permite ver coordinación de acciones ajustadas, una comunicación fluida, un ajuste en los tiempos, y una emocionalidad de compañerismo.

Equipo de alto rendimiento: En esta etapa se comportan con absoluto entendimiento, a pesar de las diferencias, la sincronización y la empatía entre todos, permite ver la unión en movimiento. Esto genera una importante emocionalidad de pertenencia y confianza. El crecimiento del equipo ha permitido un desplazamiento desde el ser individual al ser grupal. Los resultados surgen espontáneamente y con facilidad. Cada participante puede y está dispuesto a suplir, acompañar o acompasar el trabajo de otros en función de cumplir con las metas soñadas.



En cuanto a la relación establecida entre los participantes, podemos ver el siguiente diagrama y observar cómo se modifican los patrones de integración, primero nucleados por el líder como alguien externo y luego todos integrados.



Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

Liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

Existencia de un **ambiente de trabajo armónico**, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

FORMACIÓN DE EQUIPOS

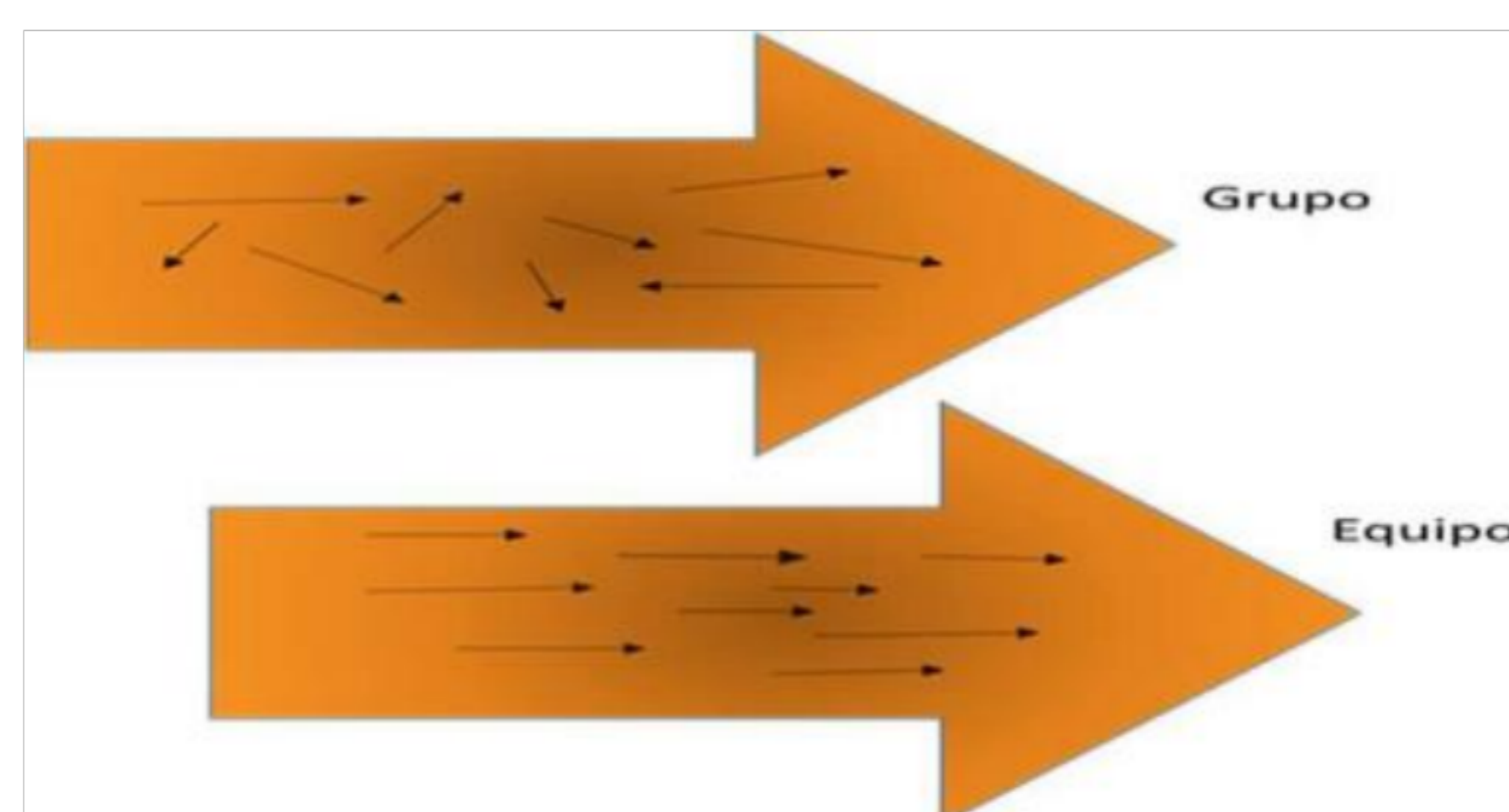
Cinco cuestiones a considerar en la formación de equipos a la hora de poner en práctica propuestas de aprendizaje colaborativo en la formación de equipos de trabajo, para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del aprendizaje colaborativo. El aprendizaje colaborativo es aquél que se desarrolla a partir de propuestas de trabajo grupal. Para hacer referencia al trabajo en equipo, la especialista Susan Ledlow considera necesario establecer previamente la diferencia entre grupo y equipo. Señala que un grupo es "un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común". Lo que comparten puede ser tan insignificante como el deseo de subir a un ómnibus. En cambio, señala Ledlow, un equipo es "un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común".

Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

- **Cohesión.**

Peter Senge dice que cuando un grupo de personas funciona como totalidad existe lo que se

denomina "alineamiento", es decir cuando surge una dirección común y las energías individuales se armonizan. Presenta el siguiente gráfico:



El grupo no alineado se caracteriza por el desperdicio de energía. Los individuos pueden poner mucho empeño, pero sus esfuerzos no se traducen eficazmente en una labor de equipo. En cambio, en un equipo alineado, surge una dirección común y las energías individuales se armonizan. Hay menos desperdicio de energía, surge una resonancia o sinergia. Hay un propósito común, una visión compartida que permite complementar los esfuerzos. La visión compartida se transforma en una prolongación de sus visiones personales.

La cohesión se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea. La cohesión social se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo. Existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que pueden ser de gran utilidad

para promover la cohesión social. Algunos ejemplos son: diseñar un logotipo u otra clase de identificación del equipo, compartir información sobre sus primeros trabajos, o promover actividades que revelen las características en común de los integrantes. Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.

- **Asignación de roles y normas.**

Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas, aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. Cuando se trabaja en el aula con grupos, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas por el docente. Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes. En este sentido, muchos docentes proponen a los grupos que elaboren sus propias reglas o establezcan un "código de cooperación". Respecto de los roles, algunos sugieren que los alumnos identifiquen cuáles son los roles necesarios para llevar adelante una tarea y se encarguen de distribuirlos entre los miembros del equipo.

- **Comunicación.**

Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información.

- **Definición de objetivos.**

Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo".

- **Interdependencia positiva:**

El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada estudiante aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día. Para que los integrantes tomen conciencia y experimenten lo que significa la interdependencia, algunos docentes sugieren poner en práctica un ejercicio denominado "Supervivencia en una isla" en el que los compañeros de equipo deben imaginar cuáles son los elementos que necesitarían para sobrevivir en una isla desierta luego de un naufragio. Luego, deben realizar el mismo análisis de modo grupal. En general, los rankings grupales suelen ser más precisos que la mayoría de los individuales.

Tener en cuenta estos elementos puede ser de gran utilidad para pensar actividades tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo donde "el todo sea mucho más que la suma de las partes".

Condiciones que deben reunir los miembros del equipo:

Todos los integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo. Para ello, tienen que reunir las siguientes características:

1. **Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.**
2. **Ser leales consigo mismo y con los demás.**
3. **Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.**
4. **Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.**
5. **Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.**

6. Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación.

DESARROLLANDO EQUIPOS

Visión compartida: (Peter Senge)

Una visión compartida no es una idea, es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona deja de ser una abstracción, se vuelve palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida.

En el nivel más simple, una visión compartida es la respuesta a la pregunta: "¿Qué deseamos crear?" Así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en la cabeza y el corazón, las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares.

Una visión compartida es cuando las personas tienen una imagen similar y les interesa que sea mutua y no sólo que la tenga uno de ellos. Cuando la gente comparte una visión está conectada, vinculada por el vigor del profundo interés.

La visión compartida es vital para la organización inteligente porque brinda concentración y energías para el aprendizaje. El aprendizaje generativo acontece solo cuando la gente se afana en lograr algo que le concierne profundamente.

En la actualidad, "visión" es un concepto familiar en el liderazgo empresarial. Pero un examen atento revela que la mayoría de las "visiones" son de una persona (o un grupo) y se imponen sobre una organización. Esas visiones a lo sumo exigen acatamiento, no compromiso. En cambio, la visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa gente.

Es imposible imaginar la hazaña de construir Ford o Apple sin una visión compartida. Ford tenía la visión de que la gente común tuviera su propio vehículo. Jobs vio el poder del ordenador para capacitar a la gente. Lo importante es que las visiones de estas personas eran genuinas. Muchas visiones compartidas son extrínsecas, es decir, se concentran en lograr algo relacionado con un factor externo, como un competidor (Pepsi Cola derrotar a Coca Cola). Sin embargo, una meta que se limita a la derrota de un oponente es transitoria. Una vez que se alcanza la visión, puede transformarse en postura defensiva (proteger lo que tenemos, no perder nuestra posición de número uno). Esas metas defensivas rara vez despiertan la creatividad y el estímulo para construir algo nuevo. Esto no significa que las visiones deban ser intrínsecas o extrínsecas. Ambos tipos de visión pueden coexistir.

Una visión intrínseca que es compartida, eleva las aspiraciones de la gente. El trabajo se transforma en parte de un propósito mayor encarado en los productos o servicios de las organizaciones. Son estimulantes crean la chispa y la excitación que eleva a una organización.

También modifica la relación de la gente con la compañía. Ya no es la compañía de ellos sino la nuestra y permite que la gente comience a trabajar en conjunto. Crea identidad común. El propósito, la visión y los valores compartidos de una organización establecen el lazo común más básico.

Maslow cuando estudio a los equipos con alto desempeño define que una de las características más asombrosas era la visión y el propósito compartidos. La visión compartida alienta a la experimentación y el deseo de correr riesgos.

Ahora bien ¿Cómo se construye una visión compartida?

Las visiones compartidas surgen de visiones personales. La única visión que motiva es la propia. No se trata de que la gente se guie solo por intereses egoístas, pues las visiones personales habitualmente incluyen dimensiones que conciernen a la familia la organización, la comunidad e incluso el mundo. Por eso el interés genuino en una visión compartida está arraigado en visiones personales.

Las organizaciones que procuran desarrollar visiones compartidas alientan a los miembros a desarrollar sus visiones personales. Si la gente no tiene una visión propia, a lo sumo suscribirá la visión de otro. El resultado es el acatamiento y nunca el compromiso.

El dominio personal es el cimiento de las visiones compartidas. Esto significa no sólo visión personal, sino compromiso con la verdad y tensión creativa. La visión compartida puede generar niveles de tensión creativa que trascienden los niveles de confort del individuo.

Al alentar la visión personal, las organizaciones deben cuidarse de no invadir las libertades individuales. Vale preguntarse ¿Cómo se unen los individuos para crear visiones compartidas? Una metáfora útil es el holograma, la imagen tridimensional creada por fuentes de luz interactuantes. Cuando sumamos las partes de un holograma, la imagen del todo no cambia fundamentalmente. Está presente en cada parte. La imagen, en cambio se vuelve más intensa.

El primer paso para construir una visión compartida es abandonar la noción tradicional de que la visión se anuncia desde arriba o se origina en los procesos de planificación institucional de una organización. Sea que es enunciada por el creador de la empresa o como se hace en los últimos años, donde los directivos escriben su formulación de visión, con asistencia de consultores externos, es generalmente un paso único, un único esfuerzo para marcar un rumbo y un sentido general a la estrategia de la firma. El problema es que esas visiones no se construyen a partir de las visiones personales de la gente, entonces la visión oficial solo refleja la visión de unos pocos. Hay pocas oportunidades de indagación y verificación en cada nivel para que la gente comprenda y posea la visión, por lo tanto, no alienta el entusiasmo ni el compromiso, no inspira.

La construcción de una visión compartida se debe abordar como un elemento central del trabajo cotidiano de los líderes. Es constante e incesante. Forma parte de lo que Bill O'Brian denomina ideas rectoras.

El origen de la visión es menos importante que el proceso por el cual llega a ser compartida y para serlo, es necesario que se conecte con las visiones personales de las gentes de la organización. Los líderes que desean construir una visión compartida deben estar dispuestos a compartir continuamente su visión personal y también a preguntar si el equipo está dispuesto a seguir esa visión personal.

Cuando la visión comienza en medio de una organización, el proceso de compartir y escuchar es esencialmente el mismo que cuando se origina arriba. Pero puede tardar más tiempo, especialmente si la visión tiene implicaciones para toda la organización.

Las visiones compartidas tardan en emerger. Crecen como subproducto de interacciones de visiones individuales. Requieren una conversación permanente donde los individuos se sienten libres para expresar sus sueños y aprenden a escuchar los sueños ajenos. Escuchar es más difícil que hablar, requiere extraordinaria apertura para abrigar una diversidad de ideas.

Difusión de las visiones: Alistamiento, compromiso y acatamiento.

El compromiso es uno de los temas más caros a los directivos contemporáneos.

Hoy es común que se hable de lograr que la gente “participe” de la visión. Temo que esto sugiere una transacción donde uno vende y el otro compra. Aun así, hay un mundo de diferencia entre **vender** y **alistar**. Vender significa lograr que alguien haga algo que quizás no haría si dispusiera de todos los datos. Alistarse, en cambio, significa “incluir nuestro nombre en la lista”. El alistamiento implica libertad de elección, mientras que “comprar” a menudo significa otra cosa.

Alistamiento es un proceso, según Kiefer, de transformarse en parte de algo por elección propia. “**Compromiso**” describe un estado de estar, no solo alistado, sino de sentirse plenamente responsable de alcanzar la visión. Tu visión puede lograr que yo me aliste. Quizás yo desee con toda sinceridad que se concrete. Pero todavía es tu visión. Haré lo que sea necesario, pero no pasaré mis horas de vigilia pensando que hacer a continuación.

Por ejemplo, la gente a menudo se alista en causas sociales por un deseo genuino, por ejemplo, ver la eliminación de ciertas desigualdades. Una vez por año hace una donación para contribuir a una campaña de recaudación de fondos. Pero cuando la gente está comprometida, la “causa” puede contar con ella. Hará lo que sea preciso para que la visión se concrete.

En la mayoría de las organizaciones contemporáneas hay relativamente pocas personas “alistadas”, y aún menos “comprometidas”. La mayoría se encuentra en un estado de “acatamiento”. Los que acatan siguen el impulso de la visión. Hacen lo que se espera de ellos. Respaldan la visión hasta cierto punto. Pero no están alistados ni comprometidos.

Hay varios niveles de acatamiento y algunos de ellos inducen conductas que se parecen mucho al alistamiento y el compromiso.

Actitudes posibles ante una visión

Compromiso: Queremos la visión. Lograremos concretarla. Crearemos las “leyes” (estructuras) que sean necesarias.

Alistamiento: Queremos la visión. Haremos lo que sea posible dentro del “espíritu de la ley”.

Acatamiento genuino: Vemos los beneficios de la visión. Hacemos todo lo que se espera y más. Seguimos la “letra de la ley”. “Buen soldado”.

Acatamiento formal: Vemos los beneficios de la visión. Hacemos lo que se espera y nada más. “Bastante buen soldado”.

Acatamiento a regañadientes: No vemos los beneficios de la visión, pero tampoco queremos perder el empleo. Hacemos casi todo lo que se espera de nosotros porque no queda más remedio, pero damos a entender que no formamos parte del asunto.

Desobediencia: No vemos los beneficios de la visión y no hacemos lo que se espera. “No pueden obligarnos”.

Apatía: No estamos a favor ni en contra de la visión. No manifestamos interés ni energía. “¿Ya es hora de irse?”.

En la mayoría de las organizaciones la gente se encuentra en un estado de acatamiento formal o genuino respecto de las metas y reglas de la organización.

Sugerencias para el alistamiento y el compromiso:

- Alístese usted mismo. No tiene caso tratar de alentar a otros a alistarse si usted demuestra otra actitud.
- Sea franco: no exagerar en los beneficios ni ocultar los problemas-
- Deje que la otra persona elija: no convenza de libertad al otro.

Anclando la visión a un conjunto de ideas rectoras

La construcción de una visión compartida es sólo una parte de una actividad más amplia: el desarrollo de las “ideas rectoras” de la empresa, su visión, propósito o misión, sus valores centrales. Una visión que no guarde coherencia con los valores que la gente vive a diario no solo no logrará inspirar genuino entusiasmo, sino que alentará el cinismo.

Estas ideas rectoras responden a tres preguntas críticas: “¿Qué?”, “¿Por qué?”, “¿Cómo?”

- La Visión es el “qué”, la imagen del futuro que procuramos crear.
- El propósito (o misión) es el “porque”, la respuesta de la organización a la pregunta “¿Por qué existimos”? Las grandes organizaciones tienen un sentido amplio del propósito que trasciende la satisfacción de las necesidades de accionistas y clientes. Procuran ayudar al mundo de alguna manera singular, añadir una singular fuente de valores:
- Los valores centrales responden a la pregunta “¿Cómo queremos actuar, en coherencia con nuestra misión, a lo largo de la senda que conducirá al logro de nuestra misión? Los valores de una compañía pueden incluir integridad, apertura, honestidad, libertad, igualdad de oportunidades, austeridad, mérito o acatamiento.

Tomadas como unidad, las tres ideas rectoras responden a la pregunta ¿En que creemos?

Hay dos fuentes de energía fundamentales para motivar a las organizaciones: el temor y la aspiración. El poder del temor subyace a las visiones negativas. El poder de la aspiración impulsa visiones positivas. El temor puede producir cambios extraordinarios en periodos cortos, pero la aspiración perdura como fuente continua de aprendizaje y crecimiento.

La comunicación en el equipo:

Compartir, Escuchar, Opinar, Negociar, Discutir, Integrarse, Consensuar, Ceder, Aceptar.

Rafael Echeverría dice que una empresa es una “**red de conversaciones**”, y cuando hablamos de conversar estamos hablando de “**hablar**” y “**escuchar**”, y a partir de estas distinciones básicas, los equipos proponen opciones, discuten conveniencias, consensuan acciones y negocian resultados.

Para que un equipo funcione de forma eficaz es fundamental que exista un gran nivel de comunicación dentro del mismo.

El trabajo en equipo exige ante todo coordinación y esto solo se logra con una comunicación fluida entre sus miembros.

La comunicación debe darse en todas las direcciones:

-De arriba hacia abajo (es decir, del jefe hacia sus colaboradores)

-De abajo hacia arriba (de los colaboradores hacia el jefe)

-Horizontalmente (directamente entre los colaboradores)

Una de las principales causas de fracaso de los equipos es la falta de comunicación y además cuando este problema se manifiesta ya es demasiado tarde.

Uno de los principales cometidos del jefe es conseguir desde el principio un buen nivel de comunicación en el equipo. Si el equipo empieza a funcionar con una comunicación fluida entre sus miembros es posible que esta se mantenga durante todo el proyecto. Si por el contrario en un principio falla, es posible que el equipo arrastre este problema durante toda su existencia.

La comunicación va a depender en gran medida de la actitud que adopte el jefe. Si este es una persona accesible, con una política de puertas abiertas, que comparte con sus colaboradores la información que recibe, que fomenta el dialogo y el debate dentro del grupo, está señalando a sus colaboradores que actitud debe imperar en el equipo.

Si, por el contrario, se muestra inaccesible, no comparte información, critica las opiniones que no son coincidentes, etc. Es muy probable que en el equipo se imponga el secretismo (los colaboradores se guarden información y recordemos que la información es poder.

El mantener reuniones periódicas es una buena oportunidad de fomentar la comunicación dentro del equipo. Una comunicación fluida entre los integrantes del equipo se favorece cuando existe una buena relación personal entre ellos.

En el libro “Más allá de la física: encuentros y conversaciones”, el físico Werner Heisenberg (quien formuló el principio de la indeterminación, declara: “La ciencia está arraigada en conversaciones. La cooperación de diversas personas puede culminar en resultados científicos de suma importancia.”

David Bohm, físico cuántico, dice que hay dos tipos primarios de discurso, el diálogo y la discusión. Ambos son importantes para un equipo capaz de aprendizaje generativo continuo, pero su poder reside en su sinergia, que tendrá menos probabilidades de aflorar a menos que se aprecien las distinciones entre ambos.

La palabra discusión tiene la misma raíz de percusión y concusión. Sugiere algo parecido al peloteo de una partida de ping pong. El propósito del juego es ganar y en este caso significa lograr que el grupo acepte nuestros puntos de vista. El énfasis en el acto de ganar, sin embargo, no es compatible con la prioridad de la coherencia y la verdad.

Para lograr un cambio de prioridades se necesita el “diálogo”, que es otra modalidad de comunicación. Dialogo viene de la palabra griega **diálogos** que significa **día – “a través”, logos** que significa “**palabra**” o más ampliamente “**sentido**”. Bohm sugiere que el significado original de dialogo era el “**significado pasando o moviéndose a través...**”

En el diálogo un grupo tiene acceso a una mayor reserva de significado común, a la cual no se puede tener acceso individual.

El propósito de un dialogo consiste en trascender la comprensión de un solo individuo, no se intenta ganar, todos ganamos si lo hacemos correctamente. “Una nueva clase de mente comienza a cobrar existencia, la cual se basa en el desarrollo de un significado común... la gente ya no está primordialmente en oposición, y tampoco se puede decir que esté interactuando, sino que participa de esta reserva de significado común, que es capaz de un desarrollo y cambio constante.”

En el dialogo, un grupo explora asuntos complejos y dificultosos desde muchos puntos de vista. Los individuos ponen entre paréntesis sus supuestos, pero los comunican libremente. El resultado es una exploración libre que permite aflorar la plena profundidad de la experiencia y el pensamiento de las personas y sin embargo puede trascender esas perspectivas individuales.

Bohm identifica tres condiciones básicas que son necesarias para el dialogo:

1- Todos los participantes deben “suspender” sus supuestos. 2- Todos los participantes deben verse como colegas.

3- Tiene que haber un árbitro que mantenga el contexto del dialogo.

Suspender los supuestos significa tenerlos colgando ante nosotros y haciéndolos accesibles para el cuestionamiento y la observación. Esto no significa desechar nuestros supuestos, reprimirlos o callarlos. Tampoco significa que tener opiniones sea malo o que debamos eliminar el subjetivismo. Significa tener conciencia de nuestros supuestos y someterlos a examen. Esta conducta debe ser colectiva en un equipo.

Verse como colegas significa que las personas de un equipo pueden interactuar al mismo nivel. Es imprescindible para establecer un tono positivo y contrapesar la vulnerabilidad que provoca el dialogo. Entonces las personas sienten que están construyendo un entendimiento nuevo y profundo. No hablamos de la misma manera con amigos que con quienes no lo son. Lo decisivo es la voluntad de considerarse mutuamente colegas, aunque esto no implica que haya que compartir las mismas opiniones. Por el contrario, el poder de esta actitud opera cuando hay diferencias de opinión.

Bohm duda sobre la posibilidad del dialogo en las organizaciones a causa de la jerarquía que existe. Si una persona está habituada a imponer su opinión porque tiene el puesto más alto, debe renunciar a este privilegio en el dialogo. El miedo y la acusación deben desaparecer del diálogo.

Un árbitro que conserve el contexto del dialogo: En general en las primeras etapas del desarrollo del dialogo como disciplina de equipo, suele aparecer la discusión y no el dialogo. Creemos en nuestras propias opiniones y deseamos que prevalezcan.

El árbitro de una sesión de dialogo cumple muchas de las funciones básicas de un buen arbitro de procesos. Estas funciones incluyen ayudar a la gente a formar parte del proceso y los resultados: somos responsables de lo que ocurre.

También debe mantener el dialogo en marcha. Si un individuo empieza a desviar el proceso hacia una discusión cuando no se requiere tal discusión, es preciso identificar la situación y preguntar al grupo si aún se satisfacen las condiciones para el dialogo. El árbitro siempre guarda un equilibrio entre su pericia y su actitud servicial, pero sin adoptar un papel de experto o doctor. A medida que el equipo adquiere experiencia y destreza el árbitro pierde importancia y se transforma gradualmente en un participante más.

Equilibrio entre dialogo y discusión.

En el aprendizaje en equipo, la discusión es la contrapartida necesaria del dialogo. En una discusión se presentan defienden distintos puntos de vista y esto puede brindar un útil análisis de toda la situación. En el dialogo se presentan varios puntos de vista con el propósito de descubrir un punto de vista nuevo. En una discusión se toman decisiones.

En un diálogo se exploran asuntos complejos, Cuando un equipo debe llegar y a un acuerdo se deben tomar decisiones entonces se requiere cierto grado de discusión.

Las discusiones productivas convergen en una conclusión o curso de acción. Los diálogos en cambio, son divergentes, no procuran el acuerdo, sino una aprehensión más matizada de asuntos complejos. Las reglas de dialogo y discusión son diferentes y también las metas.

Entre los miembros de un equipo que entabla diálogos regularmente se desarrolla una relación singular, se crea una profunda confianza que se traslada a las discusiones. Se crea una mayor comprensión de la singularidad de la perspectiva de cada persona. Y pueden surgir entendimientos más amplios cuando uno defiende su propio punto de vista con dulzura.

Las aptitudes que permiten el dialogo son similares a las que permiten evitar que las discusiones

sean destructivas para volverlas productivas. Se trata de las aptitudes de la **indagación y la reflexión**.

Los managers que saben utilizar estas aptitudes, aprenden a distinguir dos tipos de consenso: un consenso "**nivelador**", que busca el común denominador de perspectivas múltiples individuales, y un consenso "**aperturista**", que busca una imagen más amplia que la perspectiva de un individuo.

El primer tipo de consenso se basa en la "**satisfacción**" de nuestras perspectivas individuales, descubrir que parte de mi visión es compartida por los demás. Este es el terreno común en el cual todos estamos de acuerdo.

El **segundo tipo de consenso** se basa en la idea de que cada cual tiene una "**perspectiva**", un modo de mirar la realidad. El punto de vista de cada persona constituye una perspectiva única acerca de una realidad más amplia. Si yo puedo mirar a través de tu perspectiva y tú de la mía, veremos algo que no habríamos visto a solas.

Así como la visión personal echa los cimientos para construir la visión compartida, las aptitudes para la reflexión y la indagación echan los cimientos para el diálogo y la discusión. El dialogo que se cimienta sobre la reflexión y la indagación resultará más sólido y menos vulnerable a detalles circunstanciales como las simpatías o antipatías personales.

Conflictos en un equipo

Los grandes equipos no se caracterizan por la ausencia de conflictos. Por el contrario (dice Peter Senge) uno de los indicadores más confiables de un equipo que aprende continuamente es el visible conflicto de ideas.

A menudo hay conflictos acerca de la visión. Aunque la gente comparta una visión común puede tener diversas ideas acerca de cómo concretarla. Cuanto más elevada sea la visión, más incierto será el modo de concretarla. El libre flujo de ideas conflictivas es crucial para el pensamiento creativo, ara descubrir nuevas soluciones que ningún individuo pudo hallar por su cuenta. El conflicto entonces, se convierte en dialogo.

En los equipos mediocres, un par de condiciones rodean habitualmente el conflicto. O bien hay una apariencia de falta de conflicto, o bien una rígida polarización. En los equipos donde se observa "falta de conflicto" la idea que subyace es que los miembros deben callar sus opiniones conflictivas para mantener el equipo. En los que tienen una conducta polarizada, los managers hablan sin rodeos, pero las opiniones conflictivas están profundamente arraigadas. Todos saben lo que piensan los demás y hay poco movimiento. La diferencia entre grandes equipos y equipos mediocres radica en el modo de afrontar el conflicto y la actitud defensiva que rodea a este.

Las rutinas defensivas son hábitos arraigados que utilizamos para protegernos del sentimiento de amenaza que surge cuando exponemos nuestro pensamiento. Forman un caparazón protector que nos defienden del dolor, pero que impiden que aprendamos sobre las causas de ese dolor.

Las rutinas defensivas son diversas y comunes y habitualmente pasan inadvertidas. Por

ejemplo, decimos “que idea tan brillante”, cuando en realidad no pensamos tomarla en serio. O aplastamos deliberadamente una idea ajena para no tener que analizarla, o como pretexto de ser serviciales, protegemos a alguien de las críticas, pero también nos protegemos a nosotros mismos, para no abordar asuntos espinosos. También se presentan cuando cambiamos de tema.

Si observamos una rutina defensiva, es casi seguro que formamos parte de ella. Desarmarlas a veces supone desnudar las propias emociones e indagar las causas de esa actitud. También en estos casos nos sirve la reflexión acerca de las causas de los problemas y la indagación mutua.

Ciclo de Comunicación y brecha interpretativa

Podemos recordar que cuando nos comunicamos el ciclo de comunicación sigue un proceso.



Por lo tanto, las brechas entre lo que se dice y lo que se escucha (interpretación) da lugar a permanentes malos entendidos. Es por esto que, además de las conductas defensivas, se debe prestar mucha atención a las diferentes interpretaciones cuando se trabaja en equipo.

Por ello se sugieren las siguientes preguntas cuando quiere plantear en el equipo sus ideas:

¿Qué quiero conseguir?

¿Cuál será su contenido?

¿Cuál es el mejor medio para transmitirlo?

¿Cuál es el mejor momento?

¿Cuál es el entorno/lugar más apropiado?

¿Qué nivel de lenguaje debo utilizar?

¿Me han entendido correctamente?

El objetivo de la comunicación no es la transmisión sino la recepción, es hacer que su mensaje sea entendido y recordado.

TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO

Para lograr el trabajo en equipo existen algunas técnicas recomendables. Llamamos técnicas a:

- **Los procedimientos** que se utilizan para que, luego de identificado el problema, buscar las soluciones, optimizar la mejor de estas y decidir cuál es la más adecuada.
- **Caminos que orientan al equipo** sobre cómo debe trabajar, y que le indican la ruta a seguir, pues facilitan la consecución de los objetivos a lograr.
- **Maneras o medios sistematizados de organizar y desarrollar las actividades del equipo.**
- **Métodos empleados en situaciones grupales**, buscando la interacción de todos los miembros de un equipo a fin de lograr los objetivos propuestos.

Descripción de las principales técnicas.

A. TÉCNICAS EXPLICATIVAS

Se distinguen porque el conductor o algunos especialistas son quienes exponen el tema o asunto a tratar. La intervención del individuo es mínima.

1- TÉCNICA INTERROGATIVA O DE PREGUNTAS.

Objetivos

- Establecer comunicación en tres sentidos (Conductor - Equipo; Equipo - Conductor y Dentro del Equipo).
- Conocer las experiencias de los individuos y explorar sus conocimientos.
- Intercambiar opiniones con el equipo.
- Detectar la comprensión que se va teniendo sobre el tema.
- Evaluar el logro de los objetivos.

Descripción

En esta técnica se establece un diálogo conductor-equipo aprovechando el intercambio de preguntas y respuestas que se formulan dentro de la sesión. Dentro del interrogatorio existen dos tipos de preguntas:

- **Informativos o de memoria**
- **Reflexivos o de raciocinio**, éstas pueden ser analíticas, sintéticas, introductorias, deductivas, selectivas, clasificadoras, valorativas, críticas y explicativas.

Ventajas

- Atrae mucho la atención de los individuos y estimula el raciocinio haciéndoles comparar, relacionar, juzgar y apreciar críticamente las respuestas.
- Sirve de diagnóstico para saber el conocimiento individual sobre un tema nuevo.
- Permite ir evaluando si los objetivos se van cumpliendo.
- Propicia una relación conductor-equipo más estrecha.
- Permite al conductor conocer más a su equipo.

Desventajas

Cuando el interrogante se convierte en un medio para calificar.

Recomendaciones

- Prepare las preguntas antes de iniciar la sesión, no las improvise.
- Formule preguntas que no sean tan fáciles ni tan difíciles como para que ocasionen desaliento o pérdida de interés.
- Las preguntas deben de incitar a pensar, evite las que puedan ser contestadas con un SI o con un NO.
- Utilice los refuerzos positivos.
- Corrija inmediatamente las respuestas erróneas.

2- MESA REDONDA.

Objetivos

- Que el individuo aprenda a expresar sus propias ideas.
- Que el individuo aprenda a defender su punto de vista.
- Inducir a que el individuo investigue.

Descripción

Se necesita un grupo seleccionado de personas (de 3 a 6), un moderador y un auditorio. Puede haber también un secretario, que tendrá la función de dar un reporte por escrito de la discusión y lo más importante sobre las conclusiones a las que se llegó. El grupo, el moderador y el auditorio tendrán que haber investigado antes sobre el tema que se va a discutir. Los que habrán estudiado más a fondo serán los miembros del grupo seleccionado. El moderador tendrá como labor dirigir la polémica e impedir que los miembros se salgan del tema. Este se debe reunir previamente con los integrantes de la mesa redonda para coordinar el programa, dividir el problema general en partes adecuadas para su exposición asignándole a cada uno un tiempo determinado y preparar el plan de trabajo. La forma de discusión es de tipo

conversación (no se permiten los discursos).

La atmósfera puede ser formal o informal. No puede haber control completo por el moderador, dado que los miembros de la mesa pueden ignorar las preguntas e instrucciones.

Se pueden exponer y enfocar diferentes puntos de vista, diferentes hechos diferentes actitudes sobre un tema, asuntos de actualidad y asuntos controvertidos.

Ventajas

- Enseña a las personas a discutir, escuchar argumentos de otros, a reflexionar acerca de lo dicho y aceptar opiniones ajenas.
- Enseña a los conducidos a defender sus propias opiniones con argumentos adecuados y con una exposición lógica y coherente.
- Es un intercambio de impresiones y de críticas. Los resultados de la discusión son generalmente positivos.
- Es un excelente método para desarrollar sentimiento de equipo, actitud de cortesía y espíritu de reflexión.
- Permite al conductor observar en sus conducidos participación, pensamiento y valores.
- Permite recolectar gran cantidad de información, ideas y conocimientos.
- Estimula el trabajo en equipo.

Desventajas

- Como los resultados no son inmediatos, dan la sensación de que es una pérdida de tiempo y que se fomenta la indisciplina.
- Exige mucho tiempo para ser llevada a cabo.
- Requiere un muy buen dominio del equipo por el conductor.
- Si no es bien llevada por el moderador, puede ser dispersiva, todos hablan y discuten a la vez y ninguno se escucha.
- Sólo sirve para pequeños equipos.
- Es aplicable sólo cuando los miembros del equipo tengan conocimientos previos acerca del tema.

Recomendaciones

- Se deben de tratar asuntos de actualidad.
- Se les debe de dar la bibliografía sobre el tema.

- Se debe llevar a cabo cuando se compruebe que las personas estén bien preparadas.

3- SEMINARIO.

Objetivos

- Enseñar a sistematizar los hechos observados y a reflexionar sobre ellos.
- Intercambiar opiniones entre lo investigado con el especialista en el tema.

Fomentar y ayudar a:

- Al análisis de los hechos.
- A la reflexión de los problemas antes de exponerlos.
- Al pensamiento original.
- A la exposición de trabajos hechos con órdenes, exactitud y honestidad. Descripción

Generalmente en el desarrollo de un seminario se siguen varias formas de acuerdo a las necesidades y circunstancias de la enseñanza; sin embargo, son tres las formas más comunes en el desarrollo de un seminario.

El conductor señala temas y fechas en que los temas serán tratados, señala la bibliografía a usar para seguir el seminario.

En cada sesión el conductor expone lo fundamental del tema y sus diversas problemáticas.

Los conducidos exponen los resultados de sus investigaciones y estudios sobre dicho tema, y se inicia la discusión.

Cuando alguna parte del tema no queda lo suficientemente aclarada, el conductor presentará su ayuda u orientará a nuevas investigaciones a presentar y discutir en una nueva reunión.

Se coordinarán las conclusiones a que lleguen los conducidos con la ayuda del conductor.

Para que el seminario resulte eficiente, tiene que contar con la preparación y el aporte en cada uno de los temas de cada uno de los conducidos.

El conductor divide y distribuye el tema entre los conducidos, ya sea en forma individual o en equipo, según lo prefiera el equipo; indica la bibliografía, da la norma de trabajo y fija las fechas de reuniones del seminario.

En cada fecha indicada se presenta, ya sea en forma individual o por un representante del equipo, la temática que fue investigada y estudiada, y se inicia la discusión acerca de ella.

El conductor actúa como moderador, y así van presentándose los diferentes equipos en que fue dividido el tema.

En este caso de seminarios más avanzados (generalmente profesionales) la unidad puede ser repartida entre especialistas, ya sea de la propia escuela o de otras entidades; es decir, esta tercera modalidad acepta la incorporación de otras personas, siempre que estén interesadas y preparadas para participar.

Cada especialista, en su sesión previamente fijada, presenta el tema, suscita duda, plantea problemas e inicia la discusión en que intervienen todos.

El mismo especialista actúa como moderador.

El resto del trabajo se efectúa de la misma forma en que los casos anteriores.

La técnica de seminario es más formativa que informativa pues capacita a sus miembros para la investigación y para el estudio independiente.

Ventajas

- Es muy útil para el estudio de situaciones o problemas donde no hay soluciones predeterminadas.
- Favorece y desarrolla la capacidad de razonamiento.
- Despierta el espíritu de investigación.

Desventajas

- Se aplica sólo a equipos pequeños.

Recomendaciones

- Se recomienda su uso en preparatoria y profesional para fomentar el espíritu de investigación.
- Se recomienda elegir muy bien a los expositores.

4- ESTUDIO DE CASOS.

Objetivos

- Aplicar conocimientos teóricos de la disciplina estudiada en situaciones reales.
 - Realizar tareas de fijación e integración del aprendizaje.
 - Llevar a la vivencia de hechos.
 - Habituarse y analizar soluciones bajo sus aspectos positivos y negativos.
 - Enseñar al miembro a formar juicios de realidad y valor.

Descripción

Es el relato de un problema o un caso incluyendo detalles suficientes para facilitar a los equipos

el análisis. El caso debe de ser algo que requiera diagnóstico, prescripción y tratamiento adecuado. Puede presentarse por escrito, oralmente, en forma dramatizada, en proyección luminosa o una grabación. Los casos deben de ser reales, pero nada impide que se imaginen casos análogos a los reales.

Ventajas

- El caso se puede presentar en diferentes formas.
- Puede asignarse para estudio antes de discutirlo.
- Da oportunidades iguales para que los miembros sugieran soluciones.
- Crea una atmósfera propicia para intercambio de ideas.
- Se relaciona con problemas de la vida real.

Desventajas

- Exige habilidad para redactar el problema.
- El problema no puede tener el mismo significado para todos los miembros.
- Si se quiere llegar hasta el fin, requiere mucho tiempo.
- Exige una dirección muy hábil.

Recomendaciones

Explicar los objetivos y tareas a desarrollar.

- Distribuir el material.
- Propiciar que todos los participantes entreguen conclusiones o soluciones.
- Procurar que sea el conductor quien clasifique el material recolectado y lo prepare para la discusión.

5- FORO.

Objetivos

- Permite la libre expresión de ideas de todos los miembros del equipo.
- Propicia la integración, el espíritu crítico y participativo.

Descripción

El foro se lleva casi siempre después de una actividad (película, teatro, simposio, etc.). El moderador inicia el foro explicando con precisión el tema o problema a tratar, señala las

formalidades a las que habrán de ajustarse los participantes (brevedad, objetividad, etc.). Formula una pregunta concreta y estimulante referida al tema, elaborada de antemano e invita al auditorio a exponer sus opiniones.

Ventajas

- Se propicia la participación de todos los miembros del equipo.
- Se profundiza en el tema.
- No requiere de materiales didácticos y planeación exhaustiva.
- Son útiles para el estudio de situaciones donde no hay soluciones predeterminadas.
- Desarrolla la capacidad de razonamiento.

Desventajas

- No es útil cuando el equipo no está preparado para dar opiniones.
- Se puede aplicar sólo a equipos pequeños.

Recomendaciones

Nombrar un secretario para que anote por orden a quien solicite la palabra. Procurar mantener una actitud imparcial, por parte del moderador para evitar desviaciones.

REQUISITOS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

Si se logra cumplir el desafío de motivar y comprometer a los socios en la organización, surge un nuevo desafío: que su ingreso a equipos de trabajo sea acogedor y estimulante.

Buenas COMUNICACIONES INTERPERSONALES.

El papel de todo dirigente y de todo encargado de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.

Equipo concentrado en la tarea.

Se deben generar las condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual, y de todo el grupo, en función de lo programado.

Definir la organización del equipo.

Deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá y establecer un calendario de reuniones. Además, se debe respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros.

Establecer la situación, tema o problema a trabajar.

Es necesario establecer claramente la situación, tema o problema en el cual se va a trabajar; preparar un programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables.

Interés por alcanzar el objetivo.

Debe haber interés por alcanzar el objetivo común y estar de acuerdo en éste, considerando las motivaciones de cada miembro del grupo.

Crear un clima democrático.

Es importante lograr un clima democrático propicio, en donde cada persona pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros, y donde cada idea pasa a ser del grupo, por lo tanto, el rechazar una idea no significa rechazar a la persona.

Ejercitar el consenso en la toma de decisiones

En la medida que se escuchan las opiniones de todos, se obtiene el máximo de información antes de decidir, y los integrantes se convencen con argumentos más que con votaciones.

Disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas.

El último requisito que es importante lograr para un buen trabajo en equipo es el desarrollo de la disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas. Esto implica contar con tiempo necesario para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los conocimientos que posee para que los demás también lo aprendan.

¿POR QUÉ FALLAN LOS EQUIPOS?

Una encuesta, arrojó las razones por las que el trabajo en equipo fracasa en muchas oportunidades. Las principales fueron:

- Metas no claras: Toda meta tiene el propósito de definir un objetivo que superar. Cuando vemos el objetivo y sabemos dónde está es más fácil llegar hacia él. Pero, en equipos las metas cumplen una función adicional.

Las metas concentran y canalizan los aportes y la energía de cada miembro de un equipo en una sola dirección. Si no hay una meta clara, los miembros no se cohesionan y no se incrementa el desempeño del equipo. Los equipos se establecen cuando existen una meta completa y compartida.

- Falta de soporte de las Gerencias: Estamos acostumbrados a estructuras verticales en la organización. Sin embargo, los equipos de trabajo se mueven horizontalmente y se usan para resolver problemas que abarcan muchas áreas y departamentos.

El trabajo en equipo es un cambio de paradigma en la empresa. Esta nueva forma de trabajar puede tener éxito únicamente si las cabezas de la organización están convencidas y capacitadas para dar el ejemplo. Trabajar en equipo implica estar dispuesto a eliminar fronteras y pensar todos como un solo territorio: la empresa.

- Liderazgo no efectivo de equipos: Los miembros de equipos recién formados son como los imanes del mismo polo y se repelen. Se sienten incómodos porque están acostumbrados a trabajar solos y a que el éxito solo dependa de ellos. En esta etapa del equipo – que suele durar entre seis meses y un año – el líder debe ser directivo y demostrar fuerza para resolver conflictos, trazar metas iniciales y capacitar al equipo. A medida que los miembros del equipo van adquiriendo confianza entre sí, exhiben un mayor nivel de cooperación y mejoran sus relaciones. Entonces, el líder tiene que dejar su estilo directivo y cambiarlo a uno participativo. El líder debe variar su estilo de liderazgo de acuerdo al grado de madurez del equipo.
- Individualidad: El problema es que nos limitamos a ver únicamente nuestras diferencias e individualidades. Cuando trabajamos en equipo, las individualidades y diferencias se manifiestan. Nos concentramos en ser únicos, en hacer las cosas a nuestra manera, en destacar, en competir obstaculizando el trabajo en equipo. El individualismo ha sido fomentado por la sociedad y la empresa, y por eso es muy difícil de romper.

Trabajar en equipo implica servir, dejar de pensar únicamente en nuestro beneficio. Solo de esta forma contribuiremos a formar un verdadero equipo

SIETE IDEAS DE FUERZA PARA PENSAR

IDEA 1: EL TRABAJO EN EQUIPO ES UN MODO, NO UNA MODA. LA CALIDAD TAMBIEN.

El trabajo en equipo se ha convertido, en los últimos años, en uno de los caballitos de batalla de los "gurús" de la administración, junto con la reingeniería de procesos, la planeación estratégica, etc.

Esta es una de las razones del fracaso de muchas iniciativas en las empresas. Implantar algo sin tener en cuenta que es factible que genere rechazo por diferencias culturales y, por lo tanto, sin prever las acciones necesarias tendientes a reducir el nivel de rechazo.

El trabajo en equipo es un modo de gestión, y si se entiende como tal, con las dificultades y las ventajas que tiene, puede convertirse en una herramienta sustantiva para la mejora continua de la calidad.

IDEA 2. LOS EQUIPOS NO SON MAQUINAS. LA CALIDAD REQUIERE MOTIVACION.

En el enfoque de trabajo en equipo, muchas veces se cae en el error de suponer que las personas que forman parte del equipo deben sincronizar mecánicamente sus movimientos: "este equipo es un relojito", o como es conocido en el ámbito futbolístico, a uno de los mejores equipos argentinos se lo denominó "la máquina".

Más allá de la connotación popular que el término tiene mi planteo es que las personas, afortunadamente, no somos máquinas y como tales tenemos una visión muy subjetiva de lo que es trabajar en equipo y de lo que es calidad.

Por lo tanto, ordenar, dar la orden de que a partir de hoy se pasa a una cultura de equipos; que a partir de hoy acá se trabaja en equipo, es más una ilusión y un riesgo para las organizaciones, toda vez que sus integrantes, en lugar de recibir con entusiasmo la propuesta,

piensan "otra más, y van ...", y se desmotivan con razón.

El aporte del trabajo en equipo es clave para mejorar la calidad interna y externa siempre y cuando se definan adecuadamente los límites y los alcances acerca de qué entendemos por calidad y por equipos, y de cómo lograrlos.

Puede haber equipos "máquina" en la cual la verticalidad y el liderazgo autoritario promuevan resultados, eficiencia y mejora en la performance, y de hecho los hay, pero producen estos resultados para la organización y no para sí mismos por lo que no habría una articulación entre satisfacción individual y calidad organizacional.

IDEA 3. LOS EQUIPOS DE TRABAJO SE HACEN HACIÉNDOSE

Si hay algo que caracteriza a los equipos de trabajo es que no son un producto terminado (excepto cuando finaliza su propósito o se deshace el equipo). Los equipos de trabajo son el resultado de una compleja interacción entre personas que coexisten en el mismo lugar y en el mismo tiempo (la mayor parte de las veces).

Estas personas tejen una red compleja, una trama vincular que tiene, como todo proceso de interacción humana, sus altibajos, sus movimientos pendulares, sus atracciones y sus rechazos.

Es por eso que el trabajo en equipo está siempre haciéndose: es una de las esencias de sí mismo. Y también es una de las bases para realizar un proceso de mejora continua, de mejora de la calidad.

IDEA 4. LA CALIDAD REQUIERE UN PROCESO DE APRENDIZAJE O COMO HACER UN PROCESO DE APRENDIZAJE PARA MEJORAR LA CALIDAD.

Cuando una persona se incorpora a un trabajo de equipo lo hace con sus experiencias y conocimientos. Si los otros integrantes pueden tomar estas experiencias y conocimientos, y a la vez, brindar los suyos al ingresante, se produce un efecto sinérgico que reacomoda y ubica al equipo en un nuevo nivel de productividad.

La permeabilidad del equipo, medida en términos del estilo de gestión de su conductor o de la interacción de los integrantes es un facilitador del aprendizaje y el progreso del equipo. De esta forma se proyecta al equipo hacia nuevos horizontes de productividad y calidad. Esta afirmación es congruente tanto para equipos conformados por distintos niveles jerárquicos, como también para equipos auto dirigidos.

El equipo aprende cuando desarrolla sus estrategias, sus tácticas, sus técnicas, y no se estereotipa en ellas. El fomento de la creatividad, el empowerment, son dos de las herramientas más significativas del tránsito de los equipos hacia una performance de mejor calidad.

En este sentido cada uno aporta lo propio, aprende de los otros y aprende con los otros. Este aprendizaje tiene un progreso en su Calidad cuando quien aprende puede también aprender cómo aprende.

La concepción de Calidad que cada integrante tiene es un obstáculo y a la vez una oportunidad para el aprendizaje. Un obstáculo porque puede generar incompreensión en el otro. Una oportunidad porque es un ámbito privilegiado para incorporar nuevas herramientas, mejorar los criterios de calidad, aprender.

IDEA 5. TRABAJAR EN EQUIPO Y DESARROLLAR PROCESOS DE CALIDAD DURADEROS REQUIERE EL COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCION.

En algunas oportunidades se piensa que esta idea es una obviedad. Sin embargo, se ha observado en la práctica, una falta de compromiso de la alta dirección con los procesos de formación de equipos y de desarrollo de la calidad. Se enuncian y se anuncian, pero no forman parte activa de la gestión gerencial.

Este compromiso tiene que verse fortalecido con acciones, no sólo con palabras. El miedo, la inseguridad, la sospecha, son obstáculos no tan evidentes en los procesos organizacionales. En los procesos de análisis organizacional salen a la superficie después de bastante tiempo, son la principal limitación vincular en los niveles intermedios o inferiores de la pirámide.

Las acciones que se requieren a menudo tienen que ver con la necesidad de políticas claras y relativamente estables combinadas con las pequeñas cosas que posibiliten la recuperación de la palabra (y el sentimiento de) "placer" en el trabajo.

IDEA 6. EL PROCESO SIEMPRE EMPIEZA POR UNO MISMO.

En este mundo organizacional donde todo parece tener que ser tan frío, tan matemático, tan eficiente, lo que se deja de percibir es que el factor humano finalmente determina la productividad organizacional. Y uno también es un ser humano, así que lo que hay que hacer es empezar (una y otra vez) por uno mismo.

Esta es una de las Ideas Fuerza más difícil de implementar. El Capital Intelectual, que recién ahora encuentra formas de ser medido en términos de conocimientos y económicos, resulta determinante para la gestión. No parece ser casualidad que su enunciación como tal corresponda sólo a los últimos años.

Estas ideas fuerza son escritas con el propósito de dar cuenta que en los procesos con seres humanos pasa lo mismo que en procesos con máquinas, etc. Uno no nace sabiendo, se requiere aprendizaje, entrenamiento en la técnica y fundamentalmente una actitud dispuesta a la Calidad. La Calidad es para uno ... y entonces para los otros.

IDEA 7. CONCENTRESE EN LA GENTE Y SE CONCENTRARA EN LA CALIDAD.

Por debajo de cada uno de ellos subyacen las ideas anteriores, gente que interactúa con otra tendiente a mejorar los resultados y la performance. Es la gente, en el hacer cotidiano que desarrolla, mantiene y mejora los procesos de Calidad.

La sugerencia clara en este sentido es: Concéntrese en la gente y se concentrará en la Calidad. El proceso de formación de equipos de trabajo es un proceso signado por éxitos y

fracasos (cómo todo en la vida).

Seis paradigmas de interacción humana – Stephen Covey

Ganar/ganar: es una estructura de la mente y el corazón que constantemente procura el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas. Ganar/ganar significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos y satisfactorios. Con una solución ganar/ganar todas las partes se sienten bien por la decisión que se tome, y se comprometen con el plan de acción. Estas personas ven la vida como un escenario cooperativo, no competitivo. La mayoría de las personas tienden a pensar en términos de dicotomías: fuerte o débil, rudo o suave, ganar o perder. Pero este tipo de pensamiento es fundamentalmente defectuoso. Se basa en el poder y la posición y no en principios. Ganar/ganar, en cambio, se basa en el paradigma de que hay mucho para todos, de que el éxito de una persona no se logra a expensas o excluyendo el éxito de los otros. Ganar/ganar se basa en la creencia de que existe una tercera alternativa, no se trata de tu éxito o el mío, sino de un éxito mejor de un camino superior.

Gano/pierdes: “Si yo consigo lo que quiero, tu no consigues lo que quieres”. Las personas con este tipo de paradigma son proclives a utilizar la posición, el poder, los títulos, las posesiones o la personalidad para lograr lo que persiguen. La mayoría de las personas tienen profundamente inculcada la mentalidad gano/pierdes desde el nacimiento. La familia es la primera y más importantes formadoras en este sentido, cuando se compara a un niño con otro, y en base a esa comparación se otorgan o retiran la paciencia, la comprensión o el amor, así se le conduce al niño a pensar en términos gano/pierdes.

La escuela es otro ámbito formador de este paradigma. Si un niño obtiene sobresaliente es porque se subraya que existen otros que obtienen solo suficiente. El valor de un individuo se logra por comparación con los otros. Otro poderoso programador de este paradigma son los deportes.

Quienes actúan desde esta mentalidad, buscan ganar beneficios en detrimento de otros.

Pierdo/ganas: Algunas personas están programadas a la inversa: pierdo/ganas. Son las que sostienen diálogos como: “Soy un perdedor”, “soy conciliador, haré cualquier cosa para conservar la paz”. Este paradigma es peor que el anterior porque no tienen ninguna norma, ni requerimiento, ni expectativa. Son las personas deseosas de agradar o apaciguar. Buscan fuerza en la aceptación o popularidad. Tienen poco coraje para expresar sus sentimientos y convicciones y la fuerza de los demás las intimida fácilmente. En esta posición se considera ceder o renunciar. Como estilo de liderazgo representa permisividad o indulgencia. Entierran muchos sentimientos que no expresan nunca y son los que habitualmente hacen enfermedades psicosomáticas. Afecta su autoestima y la calidad de sus relaciones.

Pierdo/pierdes: se da cuando se encuentran dos personas del estilo gano/pierdes. Desde su obstinación y egoísmo se enfrentarán y terminarán en un pierdo/pierdes. Se vuelven vengativos. Es la filosofía del conflicto, la filosofía de la guerra. También es la filosofía de las personas altamente dependientes sin dirección interior, que son desdichadas y piensan que

todos lo demás también deben serlo. “Si nadie gana nunca, tal vez ser un perdedor no sea tan malo”.

Gano: Otra alternativa común es simplemente pensar “gano”. Las personas con mentalidad de gano, no necesariamente tienen que querer que otro pierda. Esto es irrelevante. Lo que les importa es conseguir lo que quieren. Cuando no hay un sentido de confrontación o competencia, el de gano es probablemente el enfoque más común en una negociación. Una persona con mentalidad gano, piensa en términos de asegurarse sus propios fines, permitiendo que las otras personas logren lo de ellas.

Ganar/ganar o no hay trato: Son individuos que si no pueden encontrar una solución que beneficie a ambas partes, deciden suspender el trato. Son personas que comprenden desde el principio que no hay entre ambas partes los mismos valores o metas por lo cual ponen distancia en la relación cualquiera sea. No quieren ceder ni que los demás cedan, se pretende que todos encuentren lo mejor.

¿Cuál es la mejor opción?

Depende de la actividad que se realice. Si se trata de fútbol siempre habrá un gano/pierdes. Si se trata de una relación amorosa, lo mejor es ganar/ganar, si se trata de ingresar a una sociedad, sin dudas será ganar/ganar o no hay trato. Y hasta a veces en un conflicto bélico es preferible el pierdo/ganas.

LOS CAMINOS DE LA NEGOCIACIÓN - FRANC PONTI

INTRODUCCIÓN

¿Es posible no negociar?

Teóricamente, puede ser posible. Si conseguimos pasar el resto de nuestra vida aislados del mundo. Sin embargo, esta circunstancia es poco probable. En las sociedades de la información, del conocimiento, el contacto humano es, por suerte o por desgracia, inevitable. Tenemos que hablar, dialogar, discutir, pactar, debatir, lograr acuerdos, en definitiva, negociar.

Estamos negociando una parte muy importante de nuestro tiempo. Negociamos con conocidos y desconocidos, negociamos precios, condiciones, salarios, convenios, horarios, plazos, niveles de calidad y un sinfín de cosas más.

PRIMERA PARTE: ¿HAY UNA MANERA MÁS EFICAZ DE NEGOCIAR?

¿Qué es negociar?

Todo el mundo negocia, consciente o inconscientemente. De una forma deliberada o sin darse cuenta. Empleando técnicas o de forma intuitiva. La negociación está presente en nuestras vidas por activa y por pasiva, queramos o no.

Negociamos nuestro salario, nuestras condiciones de trabajo, las características de nuestro desempeño o el cumplimiento de3 nuestros objetivos profesionales. Negociamos con nuestros

superiores, con nuestros colaboradores. Negociamos con nuestros amigos, con nuestro cónyuge, con nuestros hijos. Negociamos cosas importantes y también triviales y cotidianas. De hecho, a veces negociamos con nosotros mismos, desdoblado conscientemente nuestra personalidad.

NEGOCIAR es de alguna forma, conseguir los objetivos que nos proponemos. Por eso la habilidad negociadora es percibida como una de las más importantes por la mayoría de ejecutivos, directivos y profesionales. Si negociamos mal, no conseguimos lo que queremos. Si, por el contrario, lo hacemos bien, tendremos éxito y lograremos aquello que nos proponemos. Al menos en parte.

La Negociación no es una imposición sino la capacidad para tender puentes de diálogo y de acuerdo con otra parte. Por lo tanto, supone la aceptación previa de la necesidad de interactuar con alguien.

La negociación es el proceso mediante el cual las personas enfrentan sus diferencias. Ya sea que estas involucren la compra de un automóvil, un conflicto laboral, las condiciones de una compraventa o una alianza compleja entre empresas, es habitual que se busque resolver las diferencias mediante negociaciones. Negociar consiste en buscar un acuerdo mutuo a través del diálogo. Negociar consiste en buscar un acuerdo mutuo a través del diálogo.

En **NEGOCIAR CON RESULTADOS -Harvard Business Press** se habla de dos tipos de negociación: la negociación distributiva y la negociación integrativa. La mayoría de las negociaciones combina elementos de ambos tipos, pero para efectos de comprensión, es importante examinar cada tipo en su forma pura.

LA NEGOCIACIÓN DISTRIBUTIVA

En una negociación distributiva, las partes compiten por la distribución de una cantidad fija de valor. La pregunta clave en una negociación de este tipo es: “¿Quién obtendrá más valor?”. La ganancia de una parte se obtiene a expensas de la otra. Esto también se conoce como la negociación de suma cero.

Entre los ejemplos de negociaciones distributivas se encuentran los siguientes:

- La venta de un automóvil. No existe una relación entre el comprador y el vendedor y lo único que importa es el precio. Cada parte intenta lograr el acuerdo más conveniente y la ganancia de una representa una pérdida para la otra.
- Las negociaciones acerca del precio de un bien raíz. Los vendedores saben que los montos concedidos al comprador saldrán de sus propios bolsillos y viceversa.

Con frecuencia en una negociación distributiva hay un solo tema que importa: el dinero. La meta del vendedor es negociar un precio tan alto como sea posible; la del comprador es negociar un precio tan bajo como sea posible. Un dólar o euro más para una parte es un dólar o euro menos para la otra. De esta manera, el vendedor y el comprador compiten para reivindicar el mejor acuerdo para sí mismos y la venta define lo que es posible.

En una negociación distributiva, es imposible hacer concesiones mutuas sobre la base de preferencias diferentes. Dado que hay solo un tema en juego, no se puede intercambiar más de aquello que es muy valorado por una de las partes por un ítem o aspecto diferente que es muy valorado por la otra parte. Así, el trato está limitado: no hay oportunidades de creatividad o de ampliar el alcance de la negociación.

De igual forma, la relación y la reputación son irrelevantes; los negociadores no están dispuestos a intercambiar valore en el trato por valor en su relación con el otro negociador.

LA NEGOCIACIÓN INTEGRATIVA

La segunda clase de negociación es la negociación integrativa. En este caso las partes cooperan para lograr los máximos beneficios, integrando sus intereses en un acuerdo. Esto también se conoce como una negociación ganar-ganar.

En los negocios, las negociaciones integrativas tienden a efectuarse:

- Durante la formación de sociedades u otras colaboraciones complejas de largo plazo.
- Cuando el acuerdo involucra muchos aspectos financieros y no financieros.
- Entre colegas profesionales, o entre superiores y subordinados directos, cuyos intereses de largo plazo se benefician de la satisfacción del otro.

En una negociación integrativa, existen muchos aspectos y temas por negociar, y la meta de cada parte es “crear” tanto valor como sea posible, para sí misma y para la otra. Cada parte hace concesiones para obtener lo que valora más, renunciando a otros factores menos esenciales.

Cuando los intereses de las partes difieren la propia habilidad para reivindicar lo que se desea del trato no necesariamente te resta de la habilidad de la otra parte para reivindicar lo que ella desea. Es posible satisfacer los intereses y preferencias de ambas partes. Considere este ejemplo:

Harvey y su vecino, Steve, de vez en cuando han conversado acerca de sus veleros. Harvey tiene un yate de 10 metros con una cabina bastante bien equipado y un motor en el interior del casco. Es una embarcación estupenda para navegar por el litoral. A Steve le gustaría comprarlo si Harvey le ofrece un precio que -Steve pueda solventar. Por otra parte, aunque Harvey nunca se lo ha mencionado a su vecino, secretamente admira el velero de ocho metros de Steve. Es pequeño y tiene menos comodidades, pero, como Harvey se dice a sí mismo, “que diablos, ya no disfruto de cuidar una embarcación grande. A veces es más divertido navegar en un velero pequeño”.

Mientras siguen conversando, Harvey se da cuenta de que tiene algo que su vecino valora mucho más que él. Steve percibe la situación de la misma manera. En vista de esto, pueden negociar un intercambio de botes en el que cada uno obtendrá valor al mismo tiempo que renuncia a algo que valora mucho menos.

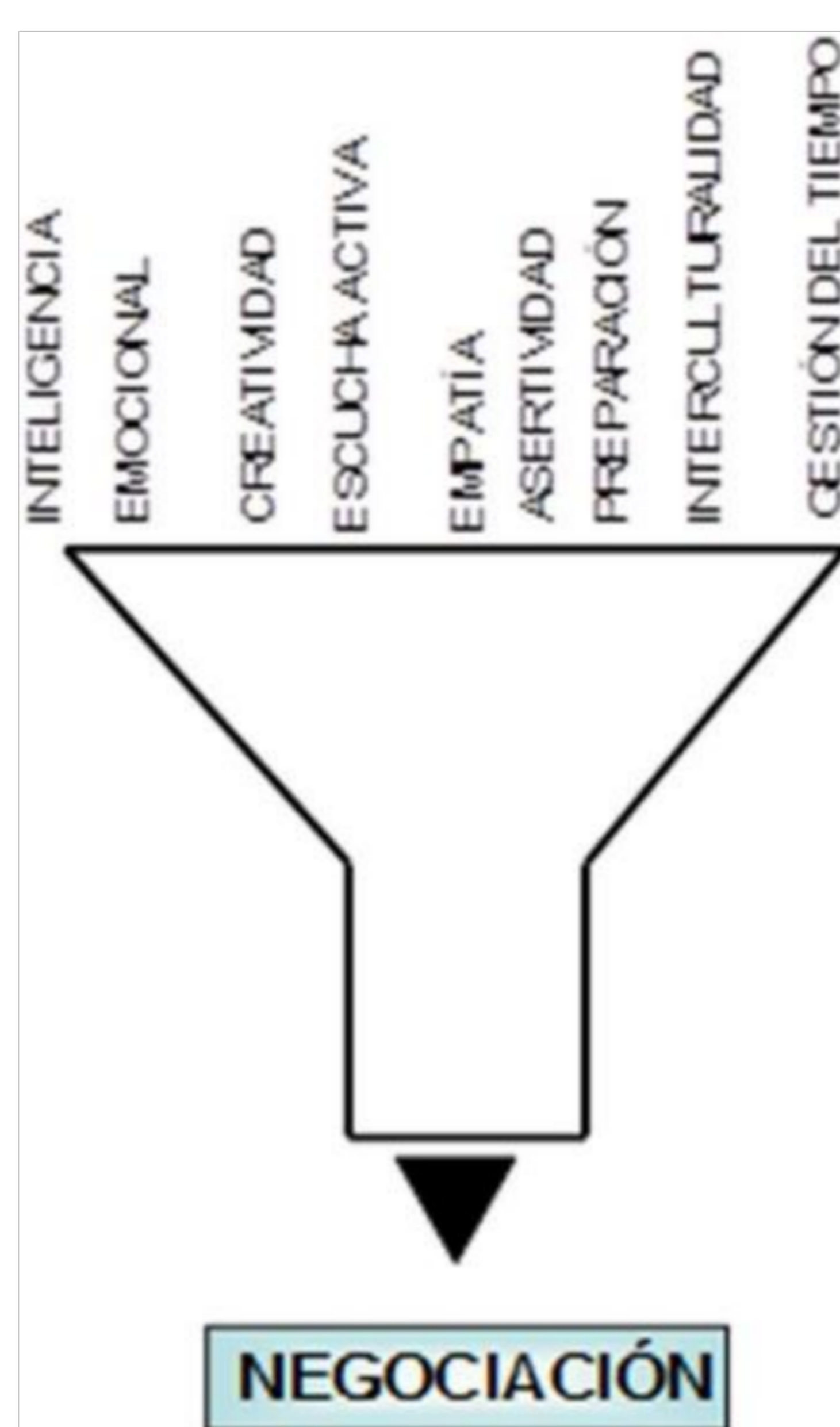
NEGOCIACIONES DISTRIBUTIVAS VERSUS INTEGRATIVAS

CARACTERÍSTICAS	DISTRIBUTIVA	INTEGRATIVA
RESULTADO	Uno gana, el otro pierde	Ganar-Ganar
MOTIVACIÓN	Ganancia individual	Ganancia conjunta e individual
INTERESES	Opuestos	Diferentes pero no siempre opuestos
RELACIÓN	De corto plazo	De largo plazo
ASPECTOS INVOLUCRADOS	Uno solo	Varios
HABILIDADES PARA HACER CONCESIONES	Inflexible	Flexible
SOLUCIÓN	No creativa	Creativa

Es una práctica democrática que requiere una actitud de gran receptividad y de máxima tolerancia. Negociar es escuchar, comprender, valorar, intercambiar, aprender, pactar, comunicar, acordar. Para encontrar oportunidades de beneficio mutuo hay que cooperar y revelar información. Cada una de las partes necesita comprender tanto sus propios intereses clave como los intereses clave de la otra parte

Negocia bien quien desarrolla un amplio conjunto de habilidades que, coordinadas, le confieren una sólida capacidad para interactuar con personas y grupos y obtener resultados. Y va unida al desarrollo personal.

Podemos decir que “la negociación es la suma integrada de un amplio conjunto de habilidades entra e interpersonales.”



Esta figura presenta algunas de las habilidades clave que son necesarias para asegurar una buena capacidad negociadora.

Frecuentemente te olvida que, al negociar, lo hacemos con alguien que también quiere conseguir unos determinados objetivos. Y que, si no los consigue, difícilmente cooperará para que podamos conseguir los nuestros.

NEGOCIAR ES INTERCAMBIAR ACCIONES O BIENES PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE AMBAS PARTES.

Negociar es preocuparse también por los objetivos del otro.

Antes se imponía el **ESTILO NEGOCIADOR DURO**, que es inflexible, no cede y ostenta el modelo ganar-perder.

Actualmente los negociadores se rigen por el Ganar - Ganar que significa negociación basada en el intercambio y la colaboración entre las partes.

NEGOCIACIÓN SITUACIONAL

No todas las situaciones de negociación son iguales. Analizamos dos vectores importantes: 1. La importancia de la relación con el otro y 2- La importancia de los resultados.



NEGOCIACIÓN COMPETITIVA:

- Sostiene el paradigma Ganar / Perder
- Aquí no interesa la relación

- Se utiliza cuando se negocia por única vez
- Es valida cuando hay cantidad de bienes determinados.
- También cuando se prevé que el otro viene en actitud agresiva.

NEGOCIACIÓN COLABORATIVA:

- Paradigma Ganar / Ganar
- Se da cuando nos interesa mantener la relación
- Hay un terreno común y los beneficios de uno son también del otro.
- Se necesitan mutuamente.

NEGOCIACIÓN ACOMODATIVA:

- Paradigma Perder / ganar
- Cuando queremos priorizar la relación
- Cuando se prioriza el crear confianza
- Cuando se invierte a largo plazo
- Cuando se aprovechará ganar mañana
- Cuando queremos resolver un conflicto.

NEGOCIACIÓN EVITATIVA:

- Cuando ambas partes tienen para perder.
- En situaciones de conflictos latentes con mucha agresividad
- Cuando no hay que negociar
- Cuando mi alternativa es excelente.

NEGOCIACIÓN A TRAVÉS DEL COMPROMISO

- Es híbrido
- Significa sacrificar parte para conseguir un resultado que permita cerrar el trato.
- Son arreglos de compromiso.
- Requiere rapidez, precisión y sentido táctico

- Cuando la colaboración es difícil o compleja
- El tiempo apremia
- Ambas partes están de acuerdo. Veamos ahora algunos conceptos:

Hay cuatro conceptos que son de especial importancia en el establecimiento de un marco.

- **BATNA:** la mejor alternativa a un acuerdo negociado. Corresponde al curso de acción que usted seguiría si no logra cerrar un acuerdo. Conocer el propio BATNA implica saber que acción va a tomar o que ocurrirá si no llega a un acuerdo.

Por ejemplo: suponga que una consultora está negociando con un posible cliente acerca de un trabajo que tardara un mes. No está claro que honorarios podrá negociar y ni siquiera si podrá llegar a un acuerdo. Antes de reunirse con el posible cliente, ellas determinan su mejor alternativa a un acuerdo negociado: su BATNA. En este caso su BATNA es pasar es mes preparando materiales de marketing para otros clientes, trabajo por el cual calcula que puede cobrar \$15.000. Cuando se reúne con el posible cliente, su meta es llegar a un acuerdo que le reditúe al menos ese dinero o de preferencia más.

Resumiendo:

El Batna determina el punto mínimo que se puede aceptar para que la negociación tenga sentido.

- **EL PRECIO DE RESERVA o PUNTO DE ABANDONO (PO):** el punto menos favorable en el que usted aceptará un trato negociado, es llamado también precio de retiro o walkaway, es el punto menos favorable en el que usted aceptaría un trato.

Su precio de reserva debe derivar de su BATNA, aunque no es necesariamente lo mismo.

Pongamos un ejemplo:

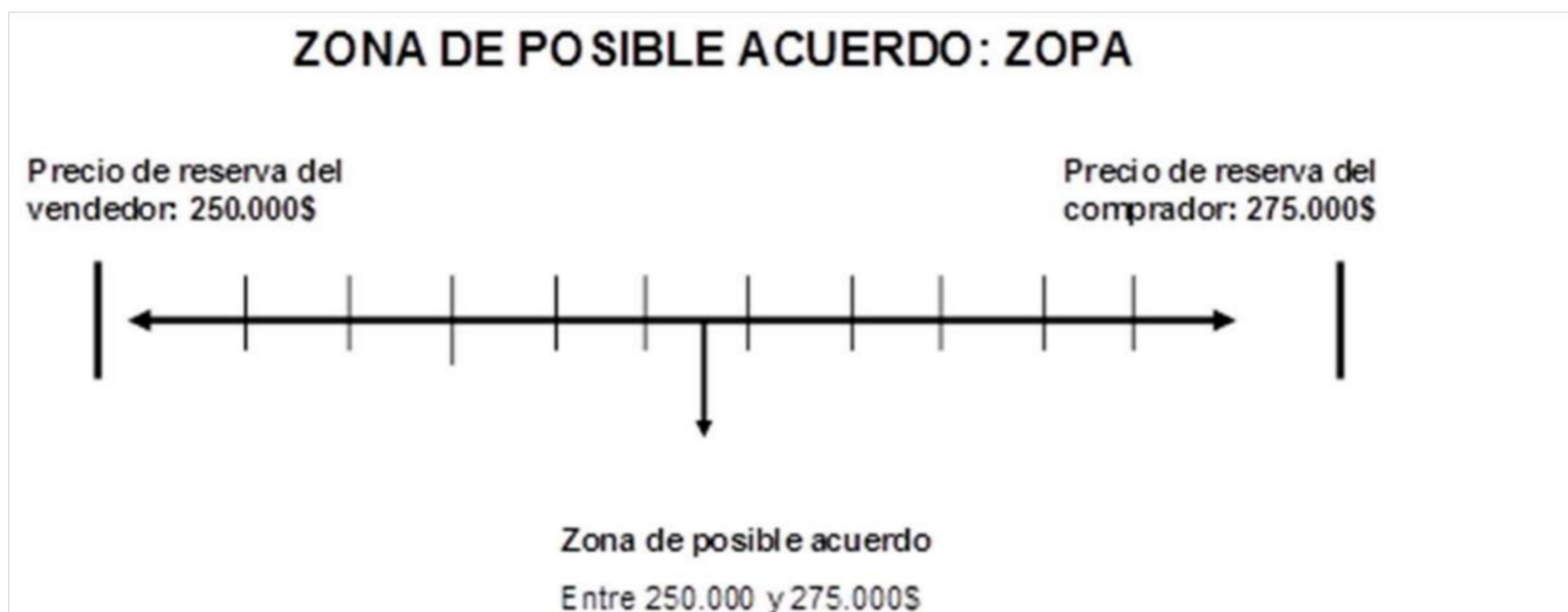
Usted pretende arrendar una oficina. Hasta ahora usted está pagando 45 dólares por metro cuadrado. Esta cifra es el BATNA. Si tiene en cuenta que la nueva ubicación estaría más cercana a los clientes y le brindaría un espacio de trabajo más atractivo, hacen que usted esté dispuesto a pagar 70 dólares el metro cuadrado. Ese es su precio de reserva. Si el dueño le pide 80 dólares usted se retirará e intentará arrendar espacio en otro edificio.

- **ZOPA** (la zona de posible acuerdo): el rango dentro del cual se puede realizar un posible trato y que está definido por la superposición entre los precios de reserva de las partes. Es el rango dentro del cual se puede cerrar un trato. El precio de reserva de cada uno de los límites de la ZOPA, que se produce en la superposición entre estos límites superior e inferior, es decir, entre los precios de reserva de las partes.

Ejemplo: un comprador fijo un precio de reserva de 275000\$ por la compra de una bodega comercial y desea pagar lo menos posible. Por su parte, el vendedor fijo un precio de reserva de 250000\$ y desea obtener lo máximo posible. La ZOPA, por lo tanto, es el rango comprendido

entre 25000 y 275000\$.

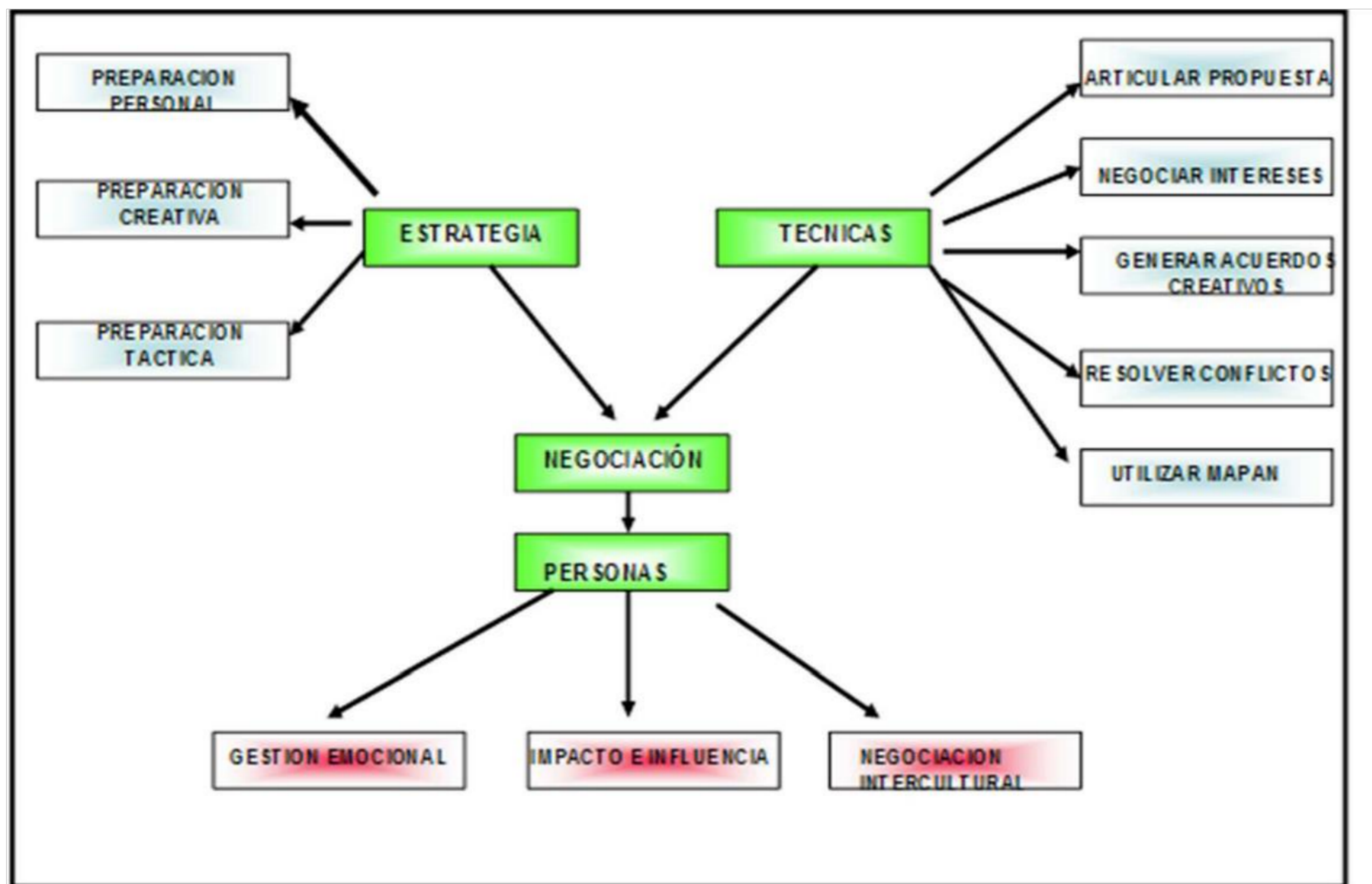
Si fuera al revés no habría una ZOPA y por lo tanto no habría acuerdo posible.



□ **CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE INTERCAMBIOS:** Las transacciones de bienes o servicios que tienen solo un valor moderado para sus dueños pero un valor excepcional para la otra parte. Otro concepto clave de la negociación es la creación de valor a través de intercambios, la idea de que las partes negociadoras pueden mejorar su posición intercambiando los valores de que disponen. La creación de valor mediante intercambios se produce en el contexto de las negociaciones integrativas. Por lo general cada parte obtiene algo que desea a cambio de algo que valora mucho menos.

Por ejemplo, Helen y John, dos coleccionistas de libros raros, **COMIENZAN UNA NEGOCIACIÓN**. Helen está interesada en comprarle a John la primera edición de una novela de Hemingway para completar su colección. Durante su negociación, John menciona que está buscando un libro específico de William Prescott y da la casualidad que Helen lo tiene y está dispuesta a desprenderse de él. Al final John le vende a Helen el libro de Hemingway, lo que permite a ella completar su colección, a cambio de 100\$ más el ejemplar del libro de Prescott que ella posee. Ambas partes están satisfechas, los bienes intercambiados tienen un valor moderado para sus dueños originales, pero un valor excepcional para sus nuevos dueños.

Negociar en forma consciente puede llevar una preparación extensa. Veamos el siguientes cuadro:



Llamamos **ESTRATEGIA** a la capacidad de todo negociador para preparar el desarrollo de una negociación en función de la información previa de que disponga y a su habilidad para utilizarla. Tiene importancia fundamental.

La capacidad estratégica está condicionada por la cultura del negociador, por la cosmovisión que tenga, también por las capacidades emocionales y el uso táctico de técnicas concretas.

PREPARACIÓN TÁCTICA:

- Es la base de una buena Negociación.
- Es preparar en forma detallada una serie de aspectos que van a tener influencia decisiva en el desarrollo del proceso.
- Para la preparación táctica se sugiere responder las siguientes preguntas:

1- ¿Qué quiero?

Es el punto más importante, es el que define mis intenciones y objetivos generales en la negociación. Son mis intereses. Que es lo que quiero obtener de la negociación. Es una declaración de intenciones. Es mejor tener claro que constituye un buen resultado para usted.

2- ¿Qué quieren ellos?

¿Cuáles son los intereses de la otra parte, que puede motivarles al éxito en la negociación?
 ¿Hay complementariedad entre lo que él quiere y yo quiero? En la mayoría de las negociaciones es fácil pensar que pueden querer ellos. Preguntarme por esto puede permitirnos elegir el tipo de negociación que voy a utilizar. Determinar los intereses de la otra

parte, puede ser difícil, en especial en las negociaciones distributivas, en las que los negociadores tienen a ocultar sus intereses. Para descubrir esos intereses se puede usar la siguiente hoja de trabajo:

3- Identifique las oportunidades para crear valor

COMO EVALUAR LOS INTERESES DE LA CONTRAPARTE		Sí	No
1- Ha conversado con personas que conocen a la contraparte?			
2- Ha analizado el sitio web, los materiales de marketing, los informes anuales y los estados financieros de la contraparte?			
3- Ha investigado el sector de la contraparte? Se ha comunicado con fuentes del sector para averiguar más?			
4- Se ha imaginado cuales serian los intereses, preferencias y necesidades de la contraparte si usted estuviera en su lugar?			
EVALÚE EL BATNA DE LA CONTRAPARTE			
¿Qué sabe acerca de la situación comercial de la contraparte?			
¿Cuan sólidos son sus resultados financieros?			
¿Cuál es su estrategia?			
¿Cuáles son sus principales iniciativas corporativas?			
¿Cuáles son sus principales iniciativas corporativas?			
¿Qué presiones enfrente a causa de la competencia?			
¿Cuan importante es esta negociación para la contraparte en este momento?			
¿Necesita la contraparte cumplir un objetivo mayor?			
¿Qué sabe acerca de la disponibilidad de un acuerdo alternativo?			
¿Es fácil encontrar en otro lugar lo que usted ofrece? ¿es posible conseguirlo a tiempo, dentro de los plazos de la contraparte? ¿hay ofertas de terceros?			
Condiciones que desea la contraparte: ¿Cuáles son los objetivos mas amplios de negocios que desearía obtener la contraparte mediante esta negociación? ¿Qué condiciones de esta negociación podrían obstaculizar su crecimiento empresarial? ¿Qué condiciones podría ofrecer usted que beneficiaran a la contraparte (a bajo costo para usted) ?			

Una vez que comprenda cual sería un buen resultado para usted y la contraparte, puede identificar las áreas de intereses comunes, donde hacer concesiones y las oportunidades para realizar intercambios beneficiosos.

Como en el caso de Diana una empleada muy apreciada que solicita un prolongado permiso sin goce de sueldo a fin de disponer de más tiempo para estar con su hijo. Su supervisor está preocupado porque el trabajo en la unidad donde se desempeña Diana no se podrá completar durante su ausencia. Después de descubrir los intereses y los resultados deseados, logran negociar una solución satisfactoria para ambos. En lugar de tomar un permiso prolongado, Diana acepta trabajar un horario reducido desde su casa. El supervisor está dispuesto a intercambiar el permiso prolongado que ella solicita por un horario laboral reducido.

4- Identifique su BATNA y su Precio de Reserva

Es esencial que conozca su BATNA y su PRECIO DE RESERVA antes de una negociación y también estimar al BATNA Y PRECIO DE RESERVA de la contraparte. Si conoce esta información de antemano, podrá reconocer el momento en que alcance un acuerdo beneficioso y tendrá una mejor percepción de cuando mantenerse firme o hacer concesiones.

Al estimar su BATNA tenga en cuenta los factores involucrados, incluso algunos intangibles y difíciles de medir como el valor de la relación.

5- Mejore su BATNA

Es aconsejable tratar de mejorar su BATNA antes y durante las deliberaciones con la contraparte, por ejemplo, buscando nuevos clientes o proveedores o tratar de lograr mejores acuerdos con los actuales clientes o proveedores.

Para conocer el BATNA de la otra parte puede:

- Ponerse en contacto con fuentes dentro del sector
- Revisar publicaciones de negocios de posible relevancia
- Examinar los informes anuales o estado financieros
- Hacer preguntas en tono informal a los negociadores o a terceros

6- Determine quien tiene autoridad

Lo mejor es negociar directamente con la persona que tiene la autoridad para tomar decisiones. Esto disminuye las posibilidades de malentendidos y evita que se embarque en un camino con un resultado poco realista. Haga lo posible para identificar al verdadero responsable para tomar decisiones.

Si no puede negociar de manera directa con el que decide, determine el nivel de autoridad de la persona con la que negociara a fin de poder planificar en consecuencia.

7- ¿Qué estilo de negociación voy a utilizar?

A partir de lo que me imagine hasta aquí elijo si voy a establecer una negociación Competitiva, colaborativa, acomodativa, evitativa o distributivo (por compromiso)

8- ¿Cuáles son mis asuntos negociables?

Se trata de tener claro cuáles son los asuntos negociables, que es importante para mí y cuáles son mis intereses- Ejemplo: Calidad: entiendo por calidad cualquier garantía formal y medible que la otra parte pueda ofrecerme respecto a la bondad de su servicio.

Al definir cada uno de los asuntos negociables estamos acotando su significado contextual exacto. Esto permite establecer criterios claros de actuación. Nos permite saber que hay que poner sobre la mesa.

PREPARACIÓN CREATIVA:

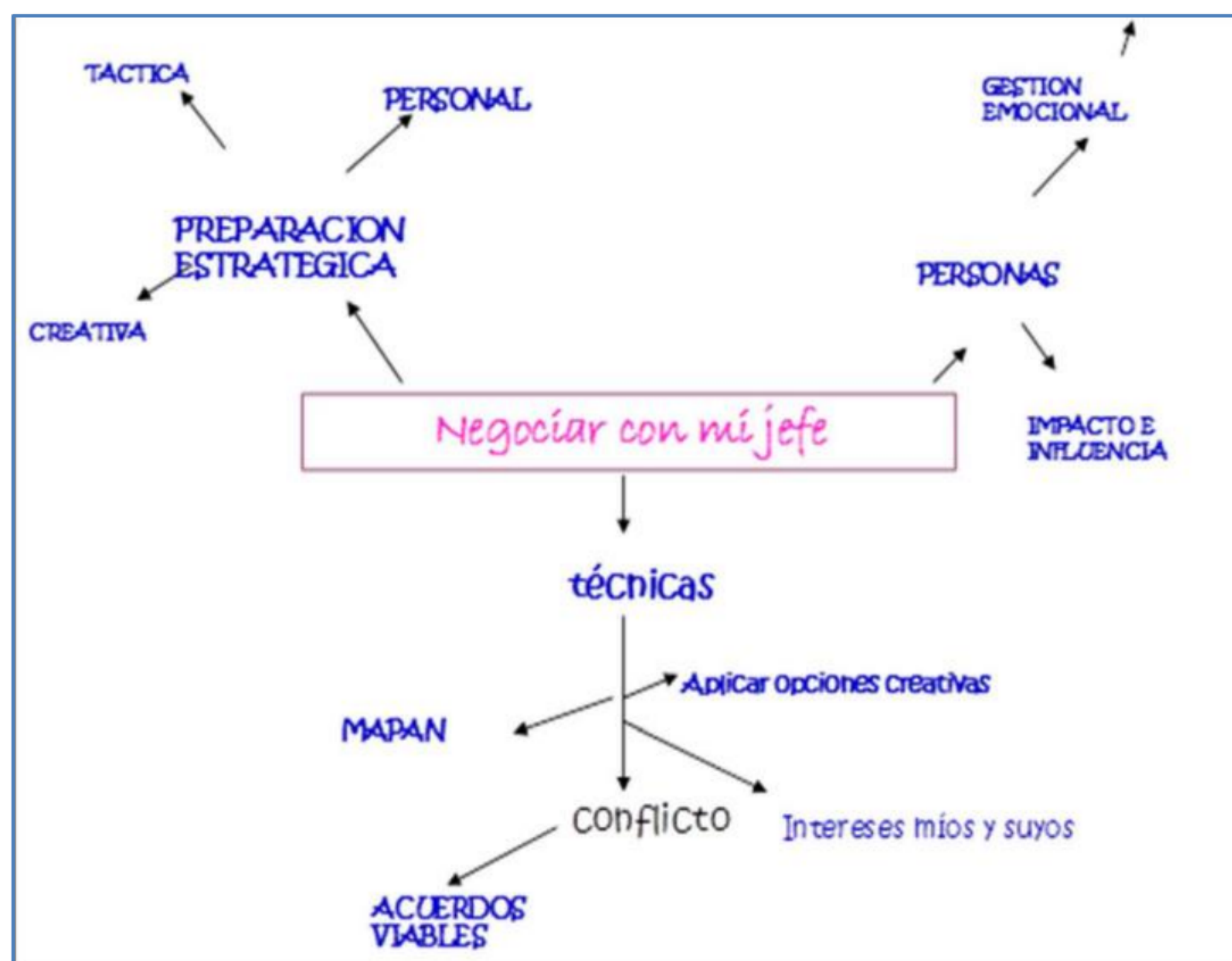
Se refiere a algunas técnicas relativas personales que ayudan a generar ideas para mejorar las negociaciones.

Una idea surge de un trabajo duro y persistente sobre determinada materia. Podemos trabajar con tres técnicas en principio: los mapas mentales, el brainstorming y las máscaras.

Mapas Mentales:

Se trata de una modalidad creada por Tony Buzan y se asienta en el concepto de pensamiento irradiante.

- 1- Se parte de una idea tipo foco creativo (aspecto concreto en el que quiere concentrar su esfuerzo creativo).
- 2- Una vez formulado, se selecciona la palabra o concepto rector sobre el que se quiere trabajar, por ejemplo: "NEGOCIAR CON MI JEFE".
- 3- Esta idea o concepto se trabaja dándole color, vida o asociándola con algún dibujo.
- 4- Se buscan los principios ordenadores que conformen la base para el desarrollo de ideas.
- 5- Con estos principios se van completando el mapa mental. Se incorporan las ideas allá donde uno cree que deban estar, dejando que la mente fluya libremente.
- 6- Tratar de que el mapa tenga una estructura equilibrada y armónica, respetando algunos detalles colores, palabras, resaltadores etc.
- 7- Intente ramificar el mapa hasta el máximo, siempre centrándose en lo que a uno más le interesa.



BRAINSTORMING (LLUVIA DE IDEAS)

Consiste en crear listas todas las ideas surgidas por un grupo de personas o en forma individual y escoger luego las mejores. El problema es que a veces uno racionaliza y elimina ideas creativas. Una vez hecha la lista de todas las ideas se trata de escoger las mejores. En general es recomendable "incubar" las ideas antes de tomar decisiones. Para valorar las ideas se puede

utilizar cualquier método. Es recomendable listar los aspectos positivos y negativos de cada una.

PERSONAS.

La negociación sucede entre personas y cuando se da, cada una de ellas tendrá un estado de ánimo o emoción: alegría, enfado, recelo, apatía, seguridad, desconcierto, etc.

La vinculación entre la negociación y la inteligencia emocional es evidente.

Stephen Covey ha llamado proactividad al arte personal de saber responder libre y responsablemente ante cualquier estímulo y reactividad a la incapacidad emocional para emitir respuestas adaptadas e inteligentes.

En cualquier trabajo que comporte relacionarse con otras personas de forma intensa, las habilidades emocionales son extraordinariamente importantes.

Para prepararse adecuadamente para una negociación es importante trabajar en la Gestión Emocional.

Inversión de roles: es una actividad que permite comprender mejor los sentimientos y la actitud de la otra parte y, por tanto, nos facilita la comprensión mutua de intereses en la negociación. Es una metodología a emplear tanto en negociaciones competitivas como en colaborativas.

Para lograr hacer este ejercicio es conveniente imaginarse en el lugar del otro y preguntarse: ¿lo que le ofrezco me gustaría que me lo ofrecieran a mí?, estoy respetando sus intereses? ¿Qué prioridades tendría?

Técnica de gestión de las emociones.

Para un negociador es importante aprender a sentir y reconocer las emociones. Si aprendemos a diferenciar de qué forma se nos presentan nuestras emociones, como se manifiestan en nuestro cuerpo, como reacciono cuando esto me sucede y que resultados obtengo, como podría reaccionar para mejorar los resultados.

Tácticas de negociación

- Establezca un tono positivo con sus comentarios iniciales. Exprese respeto por la experiencia y los conocimientos especializados de la contraparte. Enmarque la negociación como un esfuerzo conjunto y ponga de relieve su apertura a los intereses e inquietudes de la contraparte.*
- Revise la agenda: Encontrar concordancia en los temas que hay que tratar, aprovechar la oportunidad para asegurarse de que todas las partes tienen una comprensión común de los

temas a discutir.

- Analice sus expectativas respecto del proceso:
- Ofrezca información: A título voluntario y como expresión de buena fe, explique algunos de sus intereses e inquietudes, pero si la otra parte no hace lo mismo, sea cauteloso al proporcionar información adicional.

Tácticas para las negociaciones distributivas

- No divulgue información significativa acerca de sus circunstancias. Sobre sus verdaderos intereses o limitaciones de negocios, sus preferencias entre asuntos u opciones o el punto en el cual usted se retirará.
- Aprenda todo lo que pueda acerca de la contraparte: Investigue porque desea hacer un trato, sus verdaderos intereses y restricciones de negocios y sus preferencias entre asuntos u opciones.
- Establezca un ancla: muchas veces la oferta inicial fija el rango del tira y afloja. Los estudios ponen de manifiesto que a menudo los resultados de la negociación se correlacionan con la primera oferta; por lo tanto, comience en el punto apropiado. Es mejor establecer un ancla cuando se tiene una fuerte idea del precio de reserva de la contraparte, su propuesta debe ubicarse en esa cifra o levemente por encima de ella.
- Use el tiempo como herramienta de negociación: fije una fecha límite para cualquier propuesta de compra. De lo contrario, tal vez el vendedor lo haga esperar a la espera de otra oferta mejor.
- Ofrezca varias propuestas y considere paquetes de opciones.
- Recorra a criterios externos y a indicadores de sentido común que legitimen sus posturas.
- De señas de su interés en cerrar el trato.*

Tácticas para las Negociaciones Integrativas

- No haga una propuesta demasiado rápido: una oferta prematura no sacará provecho de la información recabada en el proceso de negociación.
- Averigüe los intereses de la otra persona. Pregunte cuales son las necesidades, intereses e inquietudes de la otra parte y determine cuan dispuesto está a intercambiar una cosa por otra.
- Proporcione información significativa acerca de sus circunstancias: Explique porque desea hacer un trato, hable de sus verdaderos intereses, preferencias opciones y restricciones de negocios.

- Busque las diferencias para crear valor. Cuando usted y la otra persona comprenden las necesidades y los intereses mutuos, es más probable que usted logre un resultado satisfactorio para ambos.
- Tómese su tiempo: no ceda a la tentación de cerrar el trato demasiado rápido, especialmente cuando la primera propuesta aceptable esta sobre la mesa, pero se ha intercambiado poca información.
- Genere opciones que ofrecen un beneficio mutuo.

FIN

--