



GOBIERNO DE CHILE
FUNDACIÓN PARA LA
INNOVACIÓN AGRARIA



AMPLIACION Y FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS DIRIGENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS

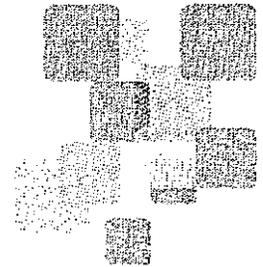
UNIDAD I
ELEMENTOS DE COMUNICACIÓN

UNIVERSIDAD CATOLICA DE TEMUCO
AGOSTO-SEPTIEMBRE DE 2006



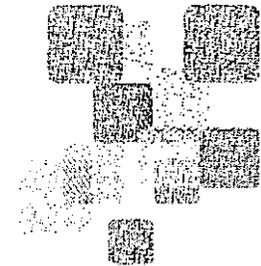
LA COMUNICACIÓN IMPERSONAL

1. **Nombre completo**
2. **Procedencia**
3. **Cargo político**
4. **Actividad privada**



LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

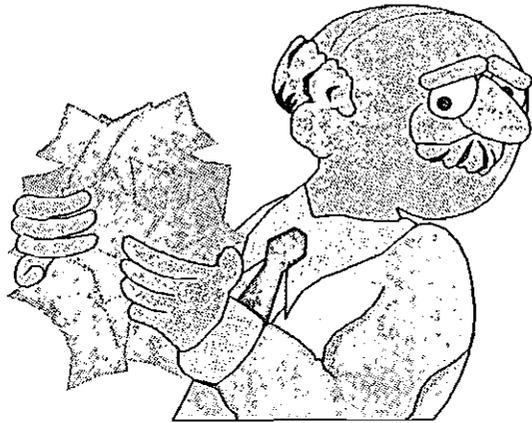
- 5. Su principal virtud**
- 6. Su principal defecto**
- 7. Como crees tu que te percibe la otra persona**
- 8. Como cree la otra persona que la percibes tú**



EL SIGNIFICADO DEL TERMINO COMUNICACION

- * En latín es communis: “Poner en común”
- * Existe comunicación siempre y cuando dos personas interactúen y negocien el significado de un determinado fenómeno.
- * Los significados representan una función de la historia compartida entre los propios intercomunicantes.
- * Las familias construyen sus propios sistemas de comunicación privados.
- * Cuando negociamos intentamos alcanzar un acuerdo común con respecto a un determinado fenómeno.





**DENTRO DE CADA UNO DE LOS
CONTEXTOS EN LOS QUE DOS
PERSONAS MANTIENEN UNA
COMUNICACIÓN SE ENCUENTRAN
INVOLUCRADAS UN TOTAL DE SEIS
PERSONAS:**

- 1.- La propia imagen de uno mismo:
cómo te ves a ti mismo**
- 2.- La imagen de sí mismo que posee la otra persona:
cómo se ve él (ella) a sí mismo (a).**
- 3.- Cómo vez tú a la otra persona**
- 4.- Cómo te ve la otra persona**
- 5.- Cómo crees tú que te percibe la otra persona**
- 6.- Cómo la otra persona cree que la percibes tú.**



LA COMUNICACIÓN TIENE LUGAR EN UN CONTEXTO DETERMINADO

LA COMUNICACIÓN IMPLICA CODIGOS. Los códigos son combinaciones sistemáticas o colecciones de signos extensas, que poseen significados arbitrarios y que se emplean en el proceso de comunicación.

Los códigos que empleamos en nuestras interacciones con los demás pueden clasificarse en verbales y no verbales.

VERBALES: Son las palabras que utilizamos así como sus combinaciones gramaticales.

NO VERBAL: Son aquellos símbolos que usamos y que no son palabras en sí; estos incluyen tanto movimientos corporales como gestos, el espacio, el tiempo, nuestras vestimentas, los adornos en general y los sonidos.

El proceso de comunicación puede concebirse como un proceso de codificación y descodificación.

CODIFICAR consiste en expresar, mediante un código determinado, nuestros propios mensajes o pensamientos.

DESCODIFICAR consiste en asignar un significado a un mensaje.

LA COMUNICACION ES UNA TRANSACCION

Esta concepción supone que ambos intercomunicantes reciben (descodifican) y envían (codifican) mensajes a la vez.

La comunicación como una transacción no considera a una persona como emisor de los mensajes y a la otra como receptor. Ambos son, simultáneamente, emisores y receptores, y ninguno de los dos ha de ser el que inicie el mensaje.

Desde este punto de vista, las personas están, continuamente, recibiendo y enviando mensajes. Nadie es capaz de evitar la comunicación con los demás.



TRANSACCIONES COMPLEMENTARIAS Y SIMETRICAS

INTERCAMBIOS SIMETRICOS:

- Las personas poseen una tendencia a reflejar o imitar el comportamiento de los demás.
- Minimizan las diferencias.

INTERACCIONES COMPLEMENTARIAS:

- Tiene lugar cuando el comportamiento de una persona supone un complemento de la conducta del otro individuo.
- Maximizan las diferencias.
- Implica a individuos que poseen un estatus diferente, dentro de los mismos límites de la interacción.
- Ambos perciben que uno de los sujetos es superior, básico o fundamental.

CONOCIENDO LAS REGLAS

Siempre la comunicación estará gobernada por reglas impuestas interna o externamente. Toda vez que predominan las reglas internas la comunicación será más interpersonal. Se definiría como una regla el gesto, acción o actitud accesoria a la comunicación, deseada por cada una de las personas que participa en ella.

REGLAS ESTRUCTURALES

Comportamiento en rituales religiosos, cena de gala, jerarquía, para bailar se necesitan dos personas, etc.

REGLAS DE CONTENIDO

Juicios políticos de valor, juicios religiosos de valor, descalificaciones personales, etc.



REGLAS DE PROCEDIMIENTO

Saludar y despedirse, tocar la bocina, comportamiento respetuoso, no entrar sin ser invitado, etc.



La interpersonalidad se logra en transcurso de la negociación de las reglas, entre las personas que se comunican.

RECAPITULACION

LA COMUNICACIÓN ES UN PROCESO DE NEGOCIACION Y DE ACUERDO QUE SE INICIA A PARTIR DE NOSOTROS MISMOS Y DE LOS DEMAS.

SUPONE COSTOS Y BENEFICIOS

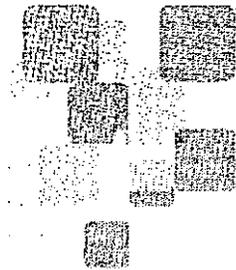
IMPLICA CODIGOS Y CONSISTE EN CODIFICAR Y DESCODIFICAR.

ES TRANSACCIONAL Y SE PRESENTA EN TRANSACCIONES QUE PUEDE SER TANTO SIMETRICAS COMO COMPLEMENTARIAS.

EL LENGUAJE SOBRE LOS HOMBRES Y LAS MUJERES

El lenguaje desempeña dos funciones: limita y amplía nuestra propia percepción.

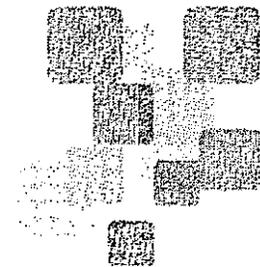
El lenguaje no es un mero reflejo de los pensamientos del locutor o emisor, sino que ayuda a configurarlos y a darles forma, dando nombre a un determinado número de cosas e ignorando otras tantas.



El conocimiento sobre las diferencias cerebrales es útil para quienes se desempeñan en ámbitos educativos y comunicativos.

En el siglo XIX se confirmó que el lenguaje se localizaba en el hemisferio cerebral izquierdo.

Cada uno de los hemisferios cerebrales cumple con funciones diferentes, de forma que ambos hemisferios contribuyen, cada uno a su manera, a percibir eficazmente la organización de la información.



COMUNICACIÓN NO VERBAL Y GENERO

La comunicación no verbal es tan importante, si no más, como la comunicación verbal. El cómo decimos las cosas es, por lo menos, tan importante, si no más, como el contenido de nuestro mensaje, es decirlo, lo que decimos.

El 93% del significado social del proceso de comunicación o negociación cara a cara, proviene de las señales no verbales que se emiten durante ese proceso.

Gran parte de la información referente al género se transmite a través de señales no verbales.

ASPECTOS NO VERBALES EN LA COMUNICACIÓN

PROXÉMICO

USO DEL ESPACIO

DISTANCIA ESPACIO PERSONAL

KINÉSICO

EXPRESIÓN FACIAL

MOVIMIENTO CORPORAL

CONTACTO VISUAL

POSTURA Y PORTE

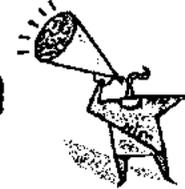
ASPECTOS VERBALES EN LA COMUNICACIÓN

FONÉTICO

MODULACION

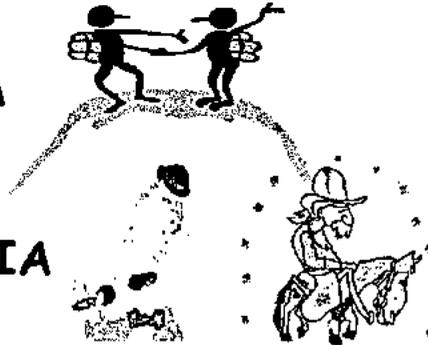


ENTONACION Y MANEJO DEL VOLÚMEN



EMPÁTICO

SINTONIA



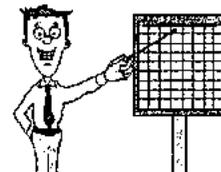
FRECUENCIA



CONTEXTUALIZACIÓN MENSAJE



APOYO AUDIVISUAL



COMUNICACIÓN NO VERBAL Y GENERO

Diferencias proxémicas:

La utilización del espacio es clave en el proceso comunicacional.

El espacio personal: Es el área o zona que separa a una determinada persona, es decir, su yo personal, de los demás.

Existen normas específicas que rigen las distancias físicas a mantener durante una interacción social y, cuando alguien viola esas normas, nos sentimos realmente incómodos.

Nos sentimos más incómodos cuando alguien se acerca demasiado, que cuando una determinada persona se mantiene demasiado alejada

COMUNICACIÓN NO VERBAL Y GENERO

La necesidad de distancia interpersonal se ve fuertemente influenciada por la situación o el contexto en concreto.

La territorialidad

Se puede definir la territorialidad como una necesidad de establecer y mantener un determinado espacio propio.

Espacio personal es la zona que nos rodea, la cual se mueve o se desplaza con nosotros conforme nos vamos moviendo o desplazando.

La territorialidad se refiere a una zona o zonas inmóviles o estáticas.

COMUNICACIÓN NO VERBAL Y GENERO

Diferencias proxémicas existentes entre los hombres y las mujeres.

Comportamiento femenino

Es más frecuente acercarse a las mujeres

Las mujeres se acercan más a las demás personas

Las mujeres discriminan más a la persona a la que deciden acercarse.

El acercamiento femenino crea una menor ansiedad.

Comportamiento masculino

Es menos frecuente acercarse a los hombres

Los hombres se acercan menos a las demás personas

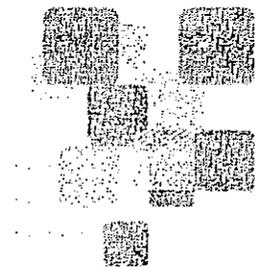
Los hombres discriminan menos a la persona a la que deciden acercarse.

El acercamiento masculino crea una mayor ansiedad

COMUNICACIÓN NO VERBAL Y GENERO

La territorialidad nos sirve para cumplir, al menos, con dos objetivos primordiales. Para comunicar o transmitir nuestra propia identidad personal (nuestra personalidad, valores y creencias) al entorno que nos rodea; y para regular la interacción social, estableciendo barreras o puentes comunicacionales a través del propio contexto comunicativo.

En general a las mujeres se les permite tener un territorio personal más pequeño que a los hombres.



COMUNICACIÓN NO VERBAL Y GENERO

DIFERENCIAS KINESICAS

La kinesia hace referencia al movimiento corporal, a las expresiones faciales, así como a los gestos.

Mientras las expresiones faciales transmiten el tipo de emoción básica que experimentamos en un determinado momento (enfado, alegría, tristeza), nuestro movimiento corporal y nuestra postura transmiten la intensidad de esas mismas emociones.



COMUNICACIÓN NO VERBAL Y GENERO

Parece que existen más hombres que mujeres que posean su propia silla personal, cuyo uso está única y exclusivamente permitido a sus dueños.



COMUNICACIÓN NO VERBAL Y GENERO

El contacto visual

Transmite interés o atención, también indica afecto positivo y simpatía, enfado y amenaza

El contacto visual también puede manifestar el estatus o la dominación de una persona.

Se tiende a mirar más a los individuos más dominantes que a aquellos que ejercen poca dominación.

COMUNICACIÓN NO VERBAL Y GÉNERO

Los sujetos dominantes miran menos mientras escuchan, y más mientras hablan. En el caso de los individuos poco dominantes sucede exactamente lo contrario.

El contacto visual ejerce la función de regulador de una conversación ya que ayudan a las personas que participan en ella a saber cuándo tomar su respectivo turno para hablar y para escuchar.



COMUNICACIÓN NO VERBAL Y GENERO

Diferencias kinésicas entre hombres y mujeres

Comportamiento femenino

Las mujeres establecen un mayor contacto visual que los hombres

Las mujeres se miran mutuamente con más frecuencia que los hombres

Aparentemente, las mujeres valoran más el contacto visual que los hombres.

Comportamiento masculino

Los hombres establecen un menor contacto visual que las mujeres

Conforme van madurando, los hombres desarrollan un mayor contacto visual

Aparentemente, los hombres no se molestan cuando no se les mira.

COMUNICACIÓN NO VERBAL Y GENERO

Las expresiones faciales

Proporcionan al hablante una retroalimentación adecuada, expresan diversas emociones y demuestran sensibilidad, interés y compromiso hacia una determinada persona

Una de las expresiones faciales más investigadas y analizadas es la sonrisa.

Se atribuye muchas características positivas a las personas que sonríen: inteligencia; una buena personalidad y el hecho de ser una persona agradable.

COMUNICACIÓN NO VERBAL Y GENERO

Cuando una mujer no sonríe se le adjudican más calificativos negativos, tales como áspera, ruda o severa, que cuando no sonríe un individuo perteneciente al sexo masculino.

Los hombres se rigen según ciertas reglas culturales masculinas que inhiben algunas respuestas emocionales, especialmente aquellas referentes a la expresión de ternura y afecto.

La mujer tiende a sonreír más que los hombres y como consecuencia de ello, sus sonrisas son mucho más difíciles de interpretar.

La sonrisa de una mujer puede significar alegría, un comportamiento social adecuado, o bien un método para disimular su nerviosismo.

COMUNICACIÓN NO VERBAL Y GENERO

Las expresiones faciales son métodos sumamente eficaces para comunicarse de forma no verbal.

Las mujeres tienden, más que los hombres, a expresar sus propias emociones, a través de sus expresiones faciales.

En el caso de los niños, conforme van madurando, tienden a omitir sus formas de expresión no verbales y aprenden a desempeñar la conducta sexual propia de su género.

COMUNICACIÓN NO VERBAL Y GENERO

Diferencias kinésicas (de expresión facial) entre hombres y mujeres.

Comportamiento femenino

Las mujeres utilizan una mayor cantidad de expresiones faciales y son más expresivas que los hombres

Las mujeres poseen una mayor capacidad para devolver una sonrisa cuando se les ha sonreído

Comportamiento masculino

Los hombres utilizan una menor cantidad de expresiones faciales y son menos expresivos que las mujeres

Los hombres no suelen devolver una sonrisa cuando se les sonríe.

COMUNICACIÓN NO VERBAL Y GENERO

La postura y el porte:

Los mensajes no verbales, llevados a cabo con la cabeza intentan transmitir sentimientos de agrado/desagrado, mientras que aquellos ejecutados con el resto del cuerpo transmiten información referente a sensaciones de relajación/tensión.

La postura y el porte masculino mantienen una estrecha relación con el comportamiento proxémico de los hombres.

Los hombres necesitan y toman posesión de un mayor espacio físico y las mujeres toman posesión de un espacio más reducido.

COMUNICACIÓN NO VERBAL Y GENERO

Diferencias kinésicas (postura y porte) entre hombres y mujeres

Comportamiento femenino

Las mujeres mantienen sus brazos cerca del cuerpo

Las mujeres no tienden a recostarse cuando permanecen sentadas

Cuando caminan, las mujeres mueven todo su cuerpo, desde el cuello hasta los pies.

Comportamiento masculino

Los hombres mantienen sus brazos separados de su cuerpo.

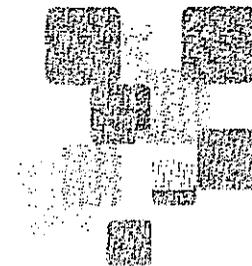
Los hombres tienden a recostarse cuando permanecen sentados.

Los hombres mueven sus brazos de forma independiente, y tienden a torcer, ligeramente la caja torácica.

COMUNICACIÓN NO VERBAL Y GENERO

Los gestos

Las diferencias existentes en lo que se refiere a la utilización de los gestos por parte de ambos sexos es tan evidente que podríamos identificar la condición sexual masculina o femenina de una determinada persona, basándonos únicamente en sus propios gestos.



COMUNICACIÓN NO VERBAL Y GENERO

Diferencias kinésicas (gestuales) entre hombres y mujeres.

Comportamiento femenino

Las mujeres tienden a mantener sus manos bajas o colocadas sobre una silla.

Las mujeres tienden a jugar con sus cabellos o con sus vestidos, colocan las manos sobre el regazo y aplauden con más frecuencia que los hombres.

Comportamiento masculino

Los hombres casi nunca mantienen sus manos bajas o colocadas sobre una silla.

Los hombres hacen gestos en los que arrastran y/o estiran las manos, golpean con los nudillos, señalan con los dedos, y utilizan los brazos para levantarse de una silla, con más frecuencia que las mujeres.



GOBIERNO DE CHILE
FUNDACIÓN PARA LA
INNOVACIÓN AGRARIA



AMPLIACION Y FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS DIRIGENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS

UNIDAD I
ELEMENTOS DE COMUNICACIÓN

UNIVERSIDAD CATOLICA DE TEMUCO
AGOSTO-SEPTIEMBRE DE 2006



GOBIERNO DE CHILE
FUNDACIÓN PARA LA
INNOVACIÓN AGRARIA



AMPLIACION Y FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS DIRIGENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS

UNIDAD II INTELIGENCIA EMOCIONAL

UNIVERSIDAD CATOLICA DE TEMUCO
AGOSTO-SEPTIEMBRE DE 2006

MODELOS TEÓRICOS

MODELO INICIAL DE MAYER Y SALOVEY (1990)

Auto-percepción y regulación de las emociones propias y de los demás

MODELO DE GOLEMAN (Rasgos de personalidad/Competencias)

MODELO MIXTO

Conjunto de rasgos

{ MODELO DE BAR-ON (Rasgos socio-emocionales)

MODELO DE CAPACIDAD de Mayer, Salovey y Caruso (2000, 2003)

Capacidad de procesamiento de información emocional. Capacidad real de identificar y comprender emociones.

Modelo de Mayer y Salovey (1990, 1997)

- “Habilidad para *percibir*, valorar y expresar emociones con exactitud, habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para *comprender* emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para *regular o controlar* las emociones para el crecimiento emocional e intelectual” (Mayer y Salovey, 1997, la cursiva es nuestra).

Componentes del modelo de Mayer y Salovey (1990)

	Yo (competencia emocional)	Los demás (competencia social)
Percepción Identificación y expresión de las emociones	Conciencia emocional: Ser capaces de sentir y expresar la tristeza	Descifrar mensajes no-verbales: ¿esa mirada es de tristeza? Sonrisa sincera?
Comprensión Interpretación de emociones complejas amor-odio	Dilemas emocionales: ¿debo seguir con mi pareja?	Empatía: Identificarse con las emociones de una persona. Ponerse en su lugar.
Regulación Reflexión y control (moderar sin eliminar, aumentar agradables)	Regulación de nuestros estados emocionales: Control de la ansiedad antes de hablar en público	Resolución de conflictos interpersonales: Resolver un malentendido con un amigo/a

Modelo de Goleman (1995, 1998)

- Daniel Goleman, psicólogo por Harvard y periodista, populariza el término inteligencia emocional, en su best-seller del mismo nombre.
- “La inteligencia emocional incluye auto-control, entusiasmo, persistencia y la habilidad para motivarse a uno mismo”(Goleman, 1995)
- Incluye la habilidad de motivarse y persistir frente a las frustraciones, controlar impulsos y demorar gratificaciones, regular los estados de humor, evitar que las emociones negativas obstaculicen la habilidad para pensar, desarrollar empatía, etc
- Para Goleman el Cociente Emocional (EQ) es más importante – 80%- que el CI –20%- para el éxito profesional.
- “Una *competencia emocional* es una capacidad aprendida basada en la inteligencia emocional que resulta en una ejecución sobresaliente en el trabajo” (Boyatzis, Goleman & Rhee, 2000).

Componentes modelo Goleman (1998) (jerarquía de competencias)

Componente	Definición	Competencias
1.Auto-conciencia (conocimiento de uno mismo)	Habilidad de reconocer y entender las emociones propias y las de los demás.	Conciencia emocional Autoevaluación realista Autoconfianza (confianza en sí mismo)
2.Autorregulación	Habilidad para controlar y redirigir impulsos y estados de ánimo. Pensar antes de actuar. Resistir la tentación. Demorar la gratificación.	Autocontrol Integridad/congruencia Escrupulosidad/detallismo o Adaptabilidad Innovación

Componentes del modelo de Goleman (1998) (continuación)

3. Motivación	Motivación por el trabajo por razones que van más allá del dinero. Fijarse metas y persistir.	Impulso/ motivación de logro Compromiso organizacional Iniciativa Optimismo (tb ante fracaso)
4. Empatía	Habilidad para captar, entender y tratar a los demás de acuerdo con sus reacciones emocionales.	Entendimiento de los otros Capacidad para reconocer y fomentar el talento Orientación hacia el servicio Sensibilidad intercultural
5. Habilidades sociales	Habilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales y redes sociales, satisfactorias.	Capacidad de influir Habilidades de comunicación Liderazgo Trabajo en equipo

Goleman y Boyatzis (2005)

(<http://www.haygroup.com>)

	Uno mismo Competencia personal	Los otros Competencia social
Reconocimiento de las emociones	Autoconciencia <ul style="list-style-type: none">•Conciencia emocional•Autoevaluación realista•Autoconfianza	Conciencia social <ul style="list-style-type: none">•Empatía•Conciencia organizacional•Orientación hacia el servicio
Regulación	Auto-regulación <ul style="list-style-type: none">•Autocontrol•Integridad/confiabilidad•Escrupulosidad/detallismo•Adaptabilidad•Motivación de logro•Iniciativa	Habilidades sociales <ul style="list-style-type: none">LiderazgoComunicaciónInfluencia/persuasiónManejo del conflictoTrabajo en equipoReconocer, fomentar, retener talento individual y

Modelo de Bar-On (1997, 2000)

- Modelo mixto: La inteligencia emocional como conjunto de rasgos de personalidad, emocionales y sociales.
- “La inteligencia emocional es un conjunto de capacidades no cognitivas, competencias y destrezas que influyen en nuestra habilidad para afrontar con éxito las presiones y demandas sociales” (Bar-On, 1997, p.14).
- La inteligencia emocional se conceptualiza como un grupo diverso de características de personalidad que predice, en conjunto, y más allá de la inteligencia, el éxito profesional y en la vida diaria.
- La teoría de Bar-On psicólogo clínico, tiene como eje conductor la cuestión *¿por qué unas personas son más capaces de tener éxito en la vida que otras?*

Componentes del modelo de Bar-On

1. Habilidades intrapersonales

- **Auto-percepción:** ser consciente de, valorarse adecuadamente, entenderse y aceptarse uno mismo.
- **Auto-conciencia emocional:** ser consciente y entender las propias emociones.
- **Asertividad:** expresar las propias emociones, ideas, necesidades y deseos, y defender sus derechos de forma constructiva.
- **Auto-actualización:** realizar el propio potencial, hacer lo que uno quiere y disfrutar haciéndolo.*
- **Independencia:** autodirigirse, auto-controlado y libre de dependencia emocional.*

Componentes del modelo de Bar-On (cont.)

2. Habilidades interpersonales

- **Empatía:** ser consciente, entender y apreciar las emociones y los sentimientos de los otros.
- **Responsabilidad social:** mostrarse uno mismo como un miembro constructivo del grupo social al que pertenece.*
- **Relaciones interpersonales:** habilidad para establecer y mantener relaciones satisfactorias con los demás, caracterizadas por cercanía emocional, intimidad y por dar y recibir afecto.

Componentes del modelo de Bar-On (cont.)

3. Adaptabilidad

- **Solución de problemas:** habilidad para resolver problemas personales y sociales de forma constructiva.
- **Realismo:** habilidad para evaluar la correspondencia entre lo que se experimenta interna y subjetivamente y lo que existe externa y objetivamente.
- **Flexibilidad:** habilidad para ajustar los propios sentimientos, pensamientos y conducta a situaciones cambiantes y nuevas condiciones.

Componentes del modelo de Bar-On (cont.)

4. Manejo del estrés

- **Tolerancia al estrés:** habilidad para enfrentar sucesos adversos, situaciones estresantes y emociones fuertes sin “apartarse”. Tratar de forma efectiva con el estrés.
- **Control de los impulsos:** resistir o demorar un impulso, o tentación a actuar, y controlar las propias emociones.

5. Estado anímico general

- **Optimismo:** capacidad para “mirar el lado bueno de la vida” y mantener una actitud positiva, incluso ante la adversidad.*
- **Felicidad:** capacidad de estar satisfecho con la propia vida, disfrutar de uno mismo y de los demás, divertirse y expresar emociones positivas.*

Factores empíricos del modelo de Bar-On en orden de importancia

- **1. Auto-percepción**
- **2. Relaciones interpersonales**
- **3. Control del impulso**
- **4. Solución de problemas**
- **5. Auto-conciencia emocional**
- **6. Flexibilidad**
- **7. Realismo**
- **8. Tolerancia al estrés**
- **9. Asertividad**
- **10. Empatía**

Modelo de Mayer, Salovey y Caruso (2000).

- MODELO DE CAPACIDAD: Este modelo concede especial importancia a la capacidad para procesar información emocional, de forma eficiente.
- La inteligencia emocional implica tanto la *capacidad para razonar* acerca de emociones como *el uso de las emociones para asistir al razonamiento*. Capacidad para identificar emociones en uno mismo y en los demás, entender emociones, manejar y usar las emociones para facilitar actividades cognitivas y motivar la conducta adaptativa” (Salovey, 2005, la cursiva es nuestra).

Componentes del modelo de MAYER et al., (2000)



1. Percepción, valoración y expresión de emociones.

- 1.1. Capacidad para *identificar* emociones, sentimientos y pensamientos.
- 1.2. Capacidad para identificar emociones en otros a través del lenguaje, apariencia y conducta.
- 1.3. Capacidad para expresar emociones de forma adecuada y expresar necesidades relacionadas con aquellos sentimientos.
- 1.4. Capacidad para discriminar entre expresiones adecuadas o inadecuadas, y expresiones honestas o deshonestas de sentimientos.

Componentes del modelo de MAYER et al., (2000)

2. Facilitación emocional del pensamiento

- 2.1. Las emociones facilitan el pensamiento dirigiendo la atención a la información importante.
- 2.2. Las emociones son lo suficientemente vívidas que pueden ser generadas como ayudas para el juicio y la memoria de sentimientos.
- 2.3. Los cambios emocionales cambian la perspectiva individual (por ej. De pesimismo a optimismo).
- 2.4. Los estados emocionales impulsan determinados acercamientos a los problemas, tal como cuando la felicidad facilita el razonamiento inductivo o la creatividad.

Componentes del modelo de MAYER et al., (2000)

3. Entendimiento y análisis de las emociones. Empleo del conocimiento emocional.

- 3.1. Capacidad para denominar emociones y reconocer relaciones entre las palabras y las emociones. Ej. Entre amistoso y amoroso.
- 3.2. Capacidad para interpretar el significado que las emociones dan a las palabras. Por ejemplo la tristeza está asociada a una pérdida.
- 3.3. Capacidad para entender sentimientos complejos, sentimientos simultáneos de amor y odio, miedo y sorpresa, etc.
- 3.4. Capacidad para reconocer transiciones entre emociones, tal como del enojo a la satisfacción.

Componentes del modelo de MAYER et al., (2000)

4. Manejo de las emociones. Regulación reflexiva para promover el desarrollo emocional e intelectual.

- 4.1. Capacidad para permanecer abierto a sentimientos, tanto placenteros como no-placenteros.
- 4.2. Capacidad para ocuparse o desligarse de una emoción en relación a uno mismo y los otros, dependiendo de su carga informativa o su utilidad.
- 4.3. Capacidad para supervisar emociones en relación a uno mismo y los demás, reconociendo cuan típicas, claras o influyentes son.
- 4.4. Capacidad para controlar emociones en uno mismo y en los demás, aminorando las negativas y aumentando las placenteras, sin reprimir o exagerar la información que llevan.

Pruebas de evaluación de la Inteligencia Emocional

Basadas en modelo de Salovey y Mayer

(1990)

- Medidas de auto-informe



Medidas de

Rasgos/Modelos mixtos

- Medidas de capacidad
- Informantes (medidas inter-subjetivas)

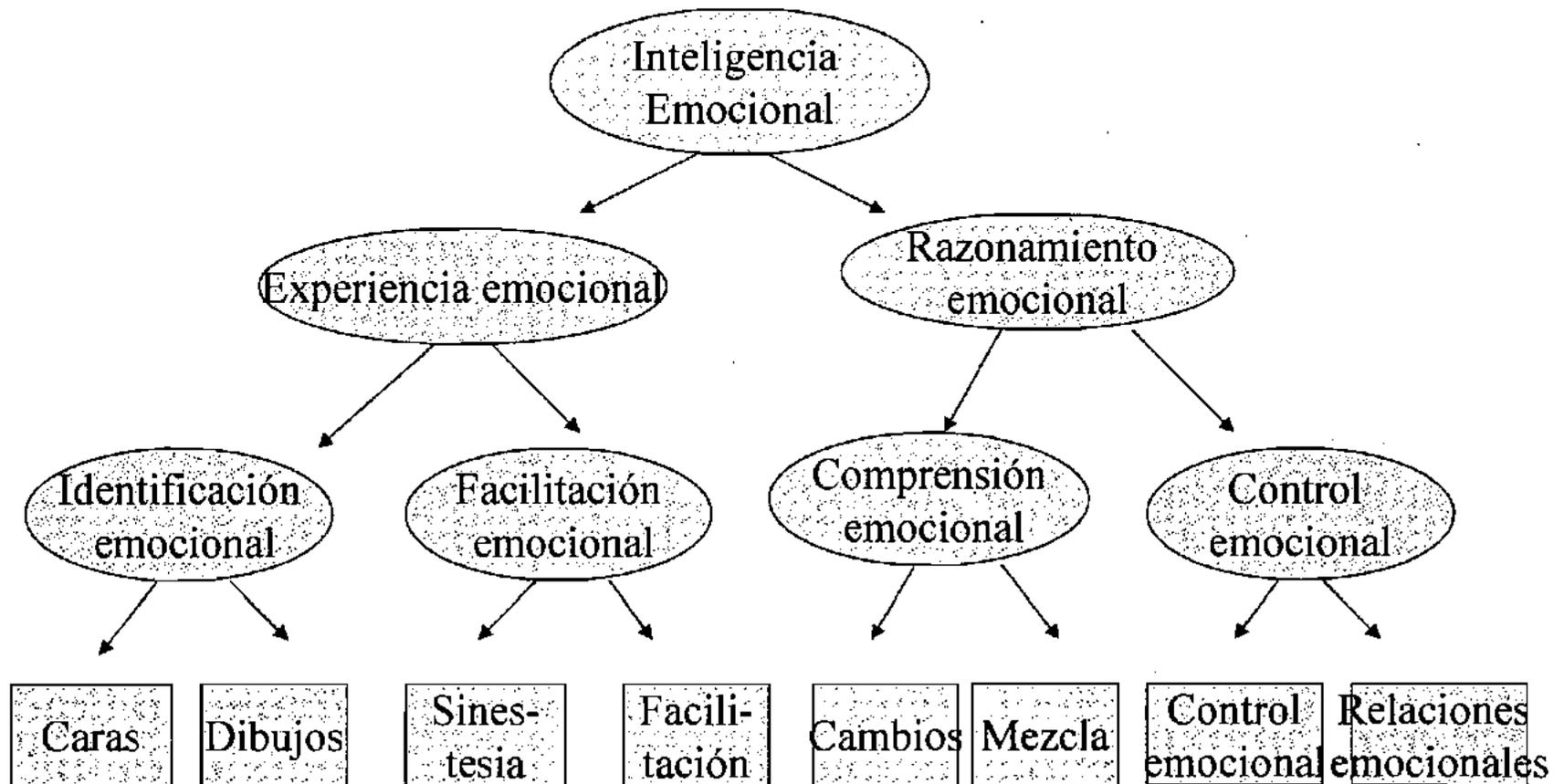
Medias de auto-informe

- **Basadas en el modelo de Salovey y Mayer (1990):**
 - **TMMS-48 y 24** (Trait Meta Mood Scale) Salovey et al (1995), Fernández-Berrocal et al. (1998).
- **Medidas de rasgos:**
 - Escala de Inteligencia Emocional de Schutte, **SEIS** (Schutte et al., 1998)
 - Inventario de Competencia Emocional **ECI** de Boyatzis y Goleman (1999)
 - Inventario de Cociente Emocional, **EQ-i**, de Bar-On (1997, 2000)
 - Cuestionario de Rasgo de Inteligencia Emocional, **TEIQue**, de Petrides, Pérez y Furham (2003)
 - Cuestionario de Inteligencia Emocional, **DHEIQ**, de Dulewitz y Higgs (2001), para uso en contextos organizacionales.

Medidas de capacidad e intersubjetivas

- **Medidas de capacidad:**
 - Escala de Inteligencia Emocional para Niños, EISC, de Sullivan (1999)
 - Escala Multifactorial de Inteligencia Emocional, MEIS de Mayer et al. (1999)
 - Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test, MSCEI (2002) Es el más utilizado.
- **Medidas intersubjetivas de Informantes:**
 - Evaluación 360° de Bar-On (evaluación de superiores, compañeros y subordinados) Evaluación 180° de superiores.
 - Evaluación 360° de Goleman y Boyatzis.

Estructura del MSCEIT



MSCEIT Tarea de Cambio. Comprensión de las emociones. Ejemplo

- Natali no había estado tan sorprendida nunca en su vida. Pero cuando se recobró del shock de la pérdida y se dio cuenta que podía sacar alguna ventaja de la situación, si planeaba cuidadosamente, ella estuvo...
- A) asombrada
- B) confusa
- C) negando la situación
- D) expectante
- E) pensativa

MSCEIT Tarea de Cambio. Comprensión de las emociones. Ejemplo 2

- Glenda estaba enamorada de Jake, quien sintió que le pertenecía. Ella comenzó a verle perfecto para ella, y cercano a la perfección en general. Ella...
- A) le respeta
- B) le admira
- C) le envidia
- D) le adora
- E) se siente agraviada

MSCEIT Tarea de Relación con los otros.

Manejo de las emociones. Ejemplo

- A Liz le van bien todas las cosas. Mientras otros se quejan de su trabajo, Liz acaba de conseguir una promoción y un aumento. Sus niños están muy felices y van bien en la escuela, su matrimonio es estable y muy feliz. Liz está comenzando a sentirse muy importante y se encuentra tentada de alardear de su vida con sus amigos. ¿Cuán efectivas podrían ser cada una de las siguientes respuestas para mantener sus relaciones?
- R1. Una vez que todo va bien, está bien que se sienta orgullosa. Pero Liz también ve que alguna gente puede estar celosa de ella, de forma que sólo habla a sus amistades más cercanas sobre sus sentimientos (señalar de a= poco efectivo a e= muy efectivo).
- R2. Liz comienza a pensar en todas las cosas que podrían estar equivocadas en el futuro de forma que podría ganar perspectiva sobre su vida. Sabe que los sentimientos agradables no siempre duran. (a= poco efectivo a e= muy efectivo).
- R3. Liz compartió sus sentimientos con su marido esa noche. Entonces, ella decidió que la familia debería estar más tiempo junta en el fin de semana y



GOBIERNO DE CHILE
FUNDACIÓN PARA LA
INNOVACIÓN AGRARIA



AMPLIACION Y FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS DIRIGENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS

UNIDAD II INTELIGENCIA EMOCIONAL

UNIVERSIDAD CATOLICA DE TEMUCO
AGOSTO-SEPTIEMBRE DE 2006



GOBIERNO DE CHILE
FUNDACIÓN PARA LA
INNOVACIÓN AGRARIA



AMPLIACION Y FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS DIRIGENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS

UNIDAD III
TRABAJO EN EQUIPO

UNIVERSIDAD CATOLICA DE TEMUCO
AGOSTO-SEPTIEMBRE DE 2006

ACEPTACION

Cuentan que en la carpintería hubo una vez una extraña asamblea. Fue una reunión de herramientas para arreglar sus diferencias.

El martillo ejerció la presidencia, pero la asamblea le notificó que tenía que renunciar. ¿la causa? ¡ hacia demasiado ruido! Y además se pasaba el tiempo golpeando.

El martillo acepto su culpa, pero pidió que también fuera expulsado el tornillo; dijo que había que darle muchas vueltas para que sirviera de algo.

ACEPTACION

Ante el ataque, el tornillo acepto también, pero a su vez pidió la expulsión de la lija. Hizo ver que era muy áspera en su trato y siempre tenía fricciones con los demás.

Y la lija estuvo de acuerdo, con la condición que fuera expulsado el metro que siempre se la pasaba midiendo a los demás según su medida ,como si fuera el único perfecto.

En eso entro el carpintero, se puso el delantal e inicio su trabajo utilizo el martillo , la lija, el metro y el tornillo. Finalmente, la tosca madera inicial se convirtió en un lindo mueble.

ACEPTACION

Cuando la carpintería quedo nuevamente sola, la asamblea reanudo la deliberación. Fue entonces cuando tomo la palabra el serrucho , y dijo: “señores a quedado demostrado que tenemos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades. Eso es lo que nos hace valiosos. Así que no pensemos ya en nuestros puntos malos y concentrémonos en la utilidad de nuestros puntos buenos.”

La asamblea encontró entonces que el martillo era fuerte , el tornillo unía y daba fuerza, la lija era especial para afinar y limar asperezas y observaron que el metro era preciso y exacto.

Se sintieron entonces un equipo capaz de producir muebles de calidad. Se sintieron orgullosos de trabajar juntos.

ACEPTACION

Ocurre lo mismo con los seres humanos, observen y lo comprobaran. Cuando en una empresa el personal busca a menudo defectos en los demás, la situación se vuelve tensa y negativa . En cambio , al tratar con sinceridad de percibir los puntos fuertes de otros, es cuando florecen los mejores logros humanos.

Es fácil encontrar defectos, cualquier tonto puede hacerlo, pero encontrar cualidades, eso es para los espíritus superiores que son capaces de inspirar todos los éxitos humanos.

EL MUNDO CAMBIA.....LOS CICLOS DEL CAMBIO SON CADA VEZ MÁS CORTOS

Movilizar fuerzas ya no es nada sencillo. Las personas no corren a la mínima señal de autoridad. Quienes tienen poder ven ahora cómo la intimidación y las amenazas no funcionan. Los cambios en el ambiente de negocios exigen una nueva forma de liderazgo. Los trabajadores e integrantes de organizaciones de hoy son muchos menos tolerantes con el ejercicio del poder basado en la autoridad formal y a relaciones autoritarias (Abarca, 2005).

Dimensión Temporal y Línea de tiempo

Pasado

Presente

Futuro

Si miramos al pasado:

Pasado

Presente

Futuro

Certeza

Si miramos al futuro:

Pasado

Presente

Futuro

Certeza

?

Incertidumbre

Pero... no podemos vivir con incertidumbre:

Pasado

Presente

Futuro

Certeza

Incertidumbre

La transformamos en:

RIESGO

MEDIO



ORGANIZACION

**SISTEMA
TECNICO-ADMINISTRATIVO**

VALORES

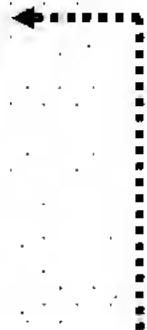
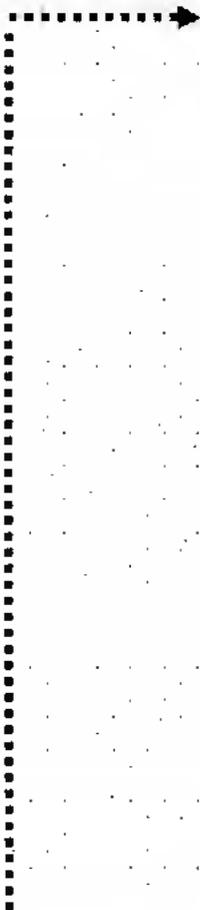
SISTEMA EMOCIONAL - SOCIAL

PRODUCTO, SERVICIOS

EFICACIA

MORAL, CLIMA

SALUD



ASPECTOS	SISTEMA TECNICO-ADM	SISTEMA EMOCIONAL-SOCIAL
PREOCUPACION	EFICACIA	SALUD
META	OPTIMIZACION RESULTADOS	VITALIDAD EQUILIBRIO INTERNO
VARIABLES	<u>GESTIÓN</u> PRODUCTIVIDAD RENTABILIDAD EFICIENCIA GANANCIAS- PERDIDAS RENDIMIENTO INVERSION MERCADO-CLENTE PROCEDIMIENTOS ESTRUCTURAS TECNOLOGIA INFORMACIONES	<u>COMUNICACIONES</u> CREENCIAS VALORES OPINIONES MOTIVACION LIDERAZGO PODER INFLUENCIA RELACIONES HUMANAS TOMA DECISIONES CONFLICTOS SATISFACCION
DISCIPLINAS	ECONOMIA ADMINISTRACIÓN FINANZAS MARKETING TECNOLOGÍAS	COMUNICACIONES PSICOLOGIA SOCIOLOGIA ADM. RR.HH. ANTROPOLOGIA FILOSOFIA

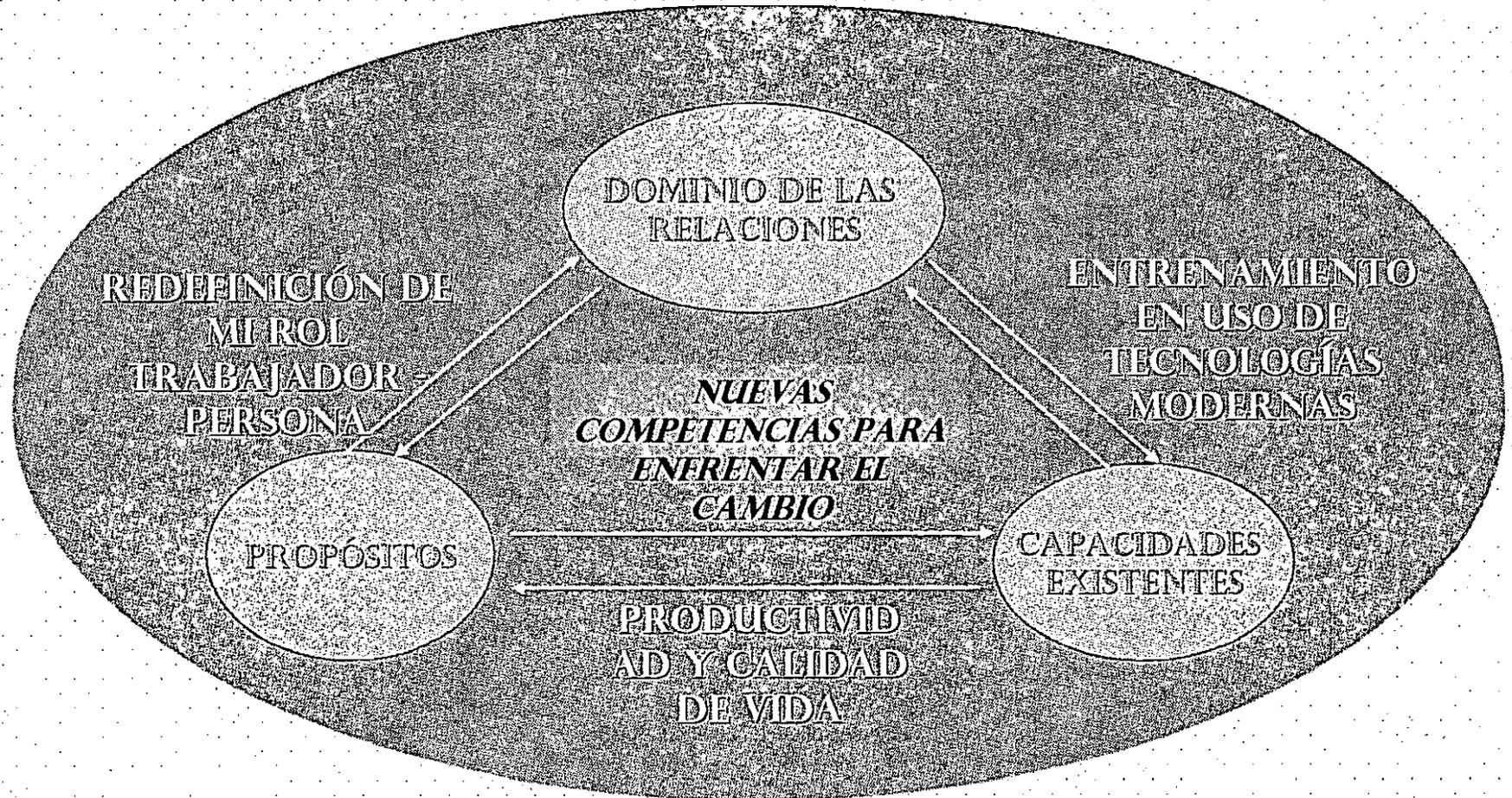
NUEVAS COMPETENCIAS PARA EL LIDER

- Credibilidad e integridad
- Compromiso y afectividad
- Apertura al cambio
- Autoconfianza
- Optimismo
- Identificación y retención de talentos en la organización

¿QUE SE BUSCA DE LOS NUEVOS TRABAJADORES ?

- Saber escuchar y tolerancia
- Saber comunicarse oralmente
- Creatividad ante los obstáculos
- Confianza en si mismos
- Motivación
- Espíritu de colaboración en equipo
- Habilidades negociadoras
- Potencial para el liderazgo

MODELO CONCEPTUAL PARA LA RECONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA FRENTE AL CAMBIO



Modelo elaborado sobre la base del trabajo realizado por Etkin y Schvarstein

MODELO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Visión Misión Valores	+	Objetivos Estratégicos	+	Estrategia	+	Plan de Acción	+	comunicaciones	+	Recursos	+	competencias	+	Incentivos	=	ÉXITO
Visión Misión Valores	+	Objetivos Estratégicos	+	Estrategia	+	Plan de Acción	+	comunicaciones	+	Recursos	+	competencias	+	Incentivos	=	DESORIENTACION
Visión Misión Valores	+	Objetivos Estratégicos	+	Estrategia	+	Plan de Acción	+	comunicaciones	+	Recursos	+	competencias	+	Incentivos	=	PARTIDA FALSA
Visión Misión Valores	+	Objetivos Estratégicos	+	Estrategia	+	Plan de Acción	+	comunicaciones	+	Recursos	+	competencias	+	Incentivos	=	CONFUSION
Visión Misión Valores	+	Objetivos Estratégicos	+	Estrategia	+	Plan de Acción	+	comunicaciones	+	Recursos	+	competencias	+	Incentivos	=	DESCOORDINACION
Visión Misión Valores	+	Objetivos Estratégicos	+	Estrategia	+	Plan de Acción	+	comunicaciones	+	Recursos	+	competencias	+	Incentivos	=	DESCONFIANZA
Visión Misión Valores	+	Objetivos Estratégicos	+	Estrategia	+	Plan de Acción	+	comunicaciones	+	Recursos	+	competencias	+	Incentivos	=	FRUSTRACION
Visión Misión Valores	+	Objetivos Estratégicos	+	Estrategia	+	Plan de Acción	+	comunicaciones	+	Recursos	+	competencias	+	Incentivos	=	ANSIEDAD
Visión Misión Valores	+	Objetivos Estratégicos	+	Valores y Estrategias	+	Plan de Acción	+	comunicaciones	+	Recursos	+	competencias	+	Incentivos	=	RESISTENCIA

MSTD 1996/M.Lippit/J. Edo. Cortés/C. Calderón/S. Quezada

FUTURO

IDENTIDAD – MISIÓN

- Comunicar y compartir visión
- Construir discurso común

ESTRATEGIA

- Reforzar foco estratégico de la gestión
- Traducción del PDI en metas de unidades

PERSONAS

PROCESOS

CULTURA

- Lógica académica v/s lógica administrativa
- Reforzar cultura de planificación y evaluación

ESTRUCTURA

- Evaluar y completar modelo de gestión
- Reforzar gestión de resultados (indicadores, aprendizaje)

COTIDIANO

FUTURO

IDENTIDAD – MISIÓN

ESTRATEGIA

Vision Estratégica

Desarrollo de la misión y los valores institucionales

PERSONAS

Excelencia Académica y Orientación al Aprendizaje

PROCESOS

Articulación y sinergia

Gestión de Alianzas

CULTURA

ESTRUCTURA

Desarrollo de equipos

Presencia Activa

Gestión de Resultados

Autonomía y proactividad

Planificación e Innovación

COTIDIANO

Los autores Arnold y Rodríguez plantean que “Los Sistemas sociales son aquellos cuyo componente central involucra algún tipo de comunicación con sentido entre los seres humanos . Sólo los sistemas socioculturales y los sistemas psíquicos están organizados sobre la base del sentido. El sentido da cuenta de la identidad y la selectividad en sistemas sociales”.

LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA VIVIENTE

(De Geus, 1997; en The Living Company)

INTERACIÓN SOCIAL
APRENDIZAJE Y TRABAJO EN EQUIPO

IDEOLOGÍA

CULTURA

Sensibilidad al ambiente
Identidad integrada
Tolerancia a la experimentación
Enfoque financiero austero

Luhman (1996), señala que la confianza constituye el mecanismo que permite a una persona estar dispuesta a participar en una interacción en las que hay aspectos centrales que permanecen ocultos para ella: aunque no sé cómo va a actuar el otro, confío en que no me va a hacer daño. La confianza es una apuesta al futuro que se basa en el pasado. Con esto, Luhman quiere decir que quien se involucre en una interacción va a otorgar confianza según cuáles sean sus experiencias pasadas, pero se mantiene la incertidumbre del futuro y por esto siempre se trata de una apuesta.

Es importante destacar que la confianza permite disminuir el riesgo y la incertidumbre en las relaciones interpersonales , con lo cual disminuye la necesidad de control y supervisión y aumenta la eficiencia en la ejecución de las tareas (Lane, 1998; Shindler & Thomas, 1993). También crea la posibilidad de participación de los empleados al existir más confianza en la comunicación y , por ende, más instancias de cooperación. En resumen, se puede decir que si en una organización los miembros confían unos en otros, la eficiencia y la satisfacción laboral aumentan.

La confianza equivale a una suerte de cuenta corriente , de la que se puede gastar hasta cierto monto, pero en la que es necesario depositar para evitar caer en la falta de fondos (Abarca, 2005).

La posibilidad de construir confianza en las organizaciones, tan necesaria en un ambiente de cambio continuo, empieza a surgir como una habilidad indispensable en las nuevas formas de liderazgo (Abarca, 2005).

Rotter (1971) desarrolló la Escala de Confianza Interpersonal para distinguir a aquellas personas que tienen la tendencia a confiar en otros y aquellos que son básicamente desconfiados. Alguien que posee un alto grado de disposición a confiar puede afirmar:

“Confiaré en esta persona hasta que no tenga una clara evidencia de lo contrario”. Una persona con baja disposición a confiar tenderá a afirmar:

“No confiaré en esta persona hasta que no tenga una clara evidencia de que puedo confiar en ella”. Aquellas personas que confían, en general despiertan más confianza y tienen más relaciones de amistad.

PARA QUE UN INDIVIDUO CONFIE EN OTRO (Butler,1991)

Consistencia

Discreción

Justicia

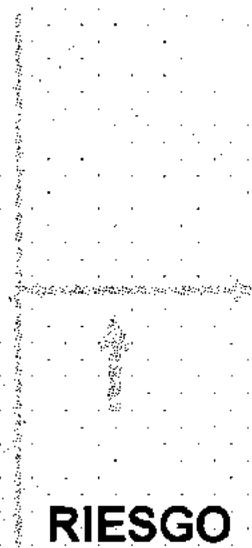
Integridad

Lealtad

Apertura

**PROYECCIÓN
FUTURA**

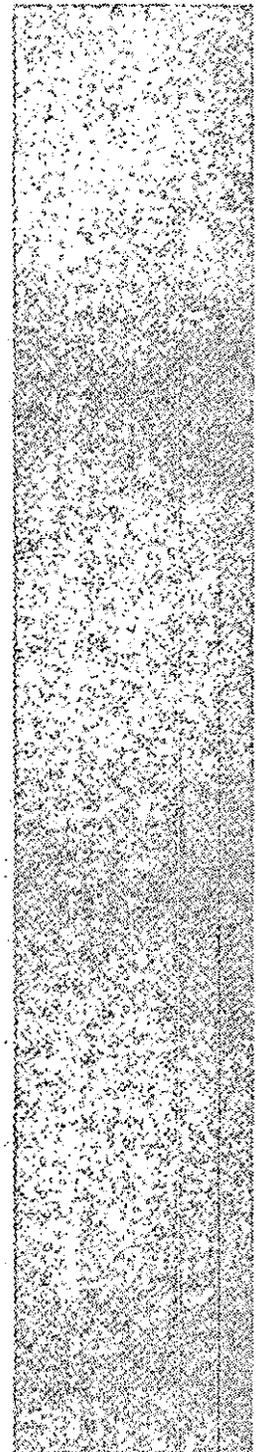
RIESGO



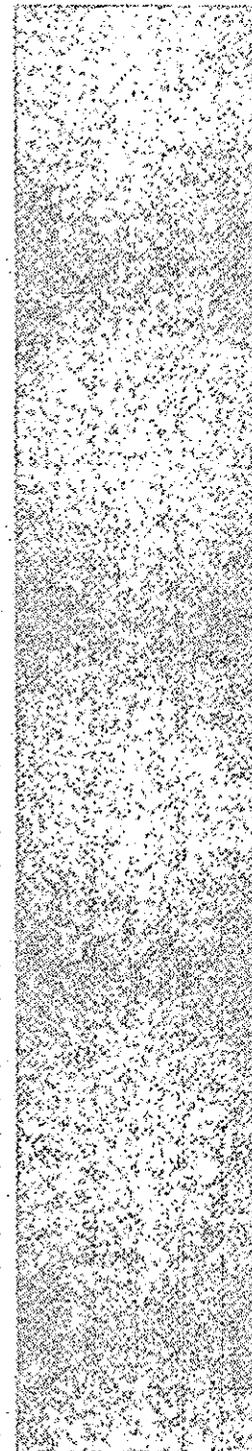
¿Qué implica el escuchar activamente?

Escuchar el significado completo. Cualquier mensaje tiene dos componentes: el contenido y las emociones. Los dos son importantes, ya que le dan significado al mensaje. Es este significado el que debemos tratar de comprender.

Responder a los sentimientos. En algunas circunstancias el contenido es mucho menos importante que los sentimientos subyacentes. Uno debe preocuparse de responder especialmente a los sentimientos. ¿Qué me quiso decir? ¿Qué significa para él o ella? ¿Cómo ve él o ella la situación? (Abarca, 2005).



Cada persona brilla con luz propia entre todas las demás. No hay fuegos iguales. Hay fuegos grandes y fuegos chicos y fuegos de todos los colores. Hay gente de fuego sereno , que ni se entera del viento y gente de fuego loco, que llena el aire de chispas. Algunos fuegos, fuegos bobos no alumbran ni queman, pero otros arden con tantas ganas que no se puede mirarlos sin parpadear y quien se acerca se enciende (Eduardo Galeano, 1989).



Algunas recomendaciones para enfrentar el estrés:

HÁGASE CARGO DE SU VIDA: Piense positivo conceptualice el agente presionador que está enfrentando como un desafío, no un problema y piense que usted está en control de su vida. Propóngase metas realistas, trate de visualizar lo que usted quiere más que preocuparse de lo que no se tiene.

USE EL HUMOR: Trate de ver la parte divertida de las situaciones, se ha demostrado que el humor reduce el estrés , porque uno no puede sentirse a la vez bien y mal. Una mirada optimista le permitirá esperar que sucedan cosas positivas en su vida.

APRENDA A VIVIR CON LA INEVITABILIDAD DEL ESTRÉS: Esto significa aceptar lo inevitable y aprender a pensar en forma diferente acerca de estas presiones reevaluando las situaciones difíciles.

CUÍDESE: Preste atención a sus necesidades y sentimientos.

ESTABLEZCA VÍNCULOS: Buenas relaciones con miembros cercanos de su familia, amigos u otros que le sean importantes. El aceptar ayuda y apoyo de los que se preocupan por usted fortalece su resiliencia (Abarca, 2005).

MODELO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL (EQUIPOS)

Visión Misión Valores	Objetivos Estratégicos	Estrategia	Plan de Acción	comunicaciones	Recursos	competencias	Incentivos	ÉXITO
Visión Misión Valores	Objetivos Estratégicos	Estrategia	Plan de Acción	comunicaciones	Recursos	competencias	Incentivos	DESORIENTACION
Visión Misión Valores	Objetivos Estratégicos	Estrategia	Plan de Acción	comunicaciones	Recursos	competencias	Incentivos	PARTIDA FALSA
Visión Misión Valores	Objetivos Estratégicos	Estrategia	Plan de Acción	comunicaciones	Recursos	competencias	Incentivos	CONFUSION
Visión Misión Valores	Objetivos Estratégicos	Estrategia	Plan de Acción	comunicaciones	Recursos	competencias	Incentivos	DESCOORDINACION
Visión Misión Valores	Objetivos Estratégicos	Estrategia	Plan de Acción	comunicaciones	Recursos	competencias	Incentivos	DESCONFIANZA
Visión Misión Valores	Objetivos Estratégicos	Estrategia	Plan de Acción	comunicaciones	Recursos	competencias	Incentivos	FRUSTRACION
Visión Misión Valores	Objetivos Estratégicos	Estrategia	Plan de Acción	comunicaciones	Recursos	competencias	Incentivos	ANSIEDAD
Visión Misión Valores	Objetivos Estratégicos	Valores y Estrategias	Plan de Acción	comunicaciones	Recursos	competencias	Incentivos	RESISTENCIA

LA VISION

- En una empresa social la **visión compartida** representa la esencia más profunda que motiva la participación de sus miembros. En este sentido Senge (1996) desarrolla la analogía del holograma, **si uno divide una fotografía por la mitad, cada fragmento muestra solo parte de la imagen total, pero si uno divide un holograma, cada fragmento muestra intacta la imagen completa.**



- La única forma de motivar y dar empowerment a las personas que trabajan en una empresa es a través de la visión compartida. Ray Smith señala **“con una visión clara el consenso es inevitable”**.



- La visión es el sueño o el norte que cada persona desea para su empresa. Cuando esta se unifica las personas se automotivan para el emprendimiento. La visión es valiosa en extremo para estimular el espíritu, el sentimiento y el compromiso de nuestra gente..... **“con visión los grupos se convierten en comunidad”**, John Pepper, Presidente de Procter and Gamble Company.



FASES DEL DESARROLLO DE UN EQUIPO

- **EQUIPO EMBRIÓN/ FUNDAMENTACIÓN**
- **EQUIPO ENFRENTADO/ INCERTIDUMBRE**
- **EQUIPO ALINEADO/ VALORACIÓN**
- **EQUIPO EFICIENTE/ EFICIENCIA**
- **EQUIPO EFICAZ/ TRANSFORMACIÓN**

DIFERENCIAS ENTRE GRUPO Y UN EQUIPO

UN GRUPO

UN EQUIPO

[Empty box for notes under 'UN GRUPO']

[Empty box for notes under 'UN EQUIPO']

[Empty box for notes under 'UN GRUPO']

[Empty box for notes under 'UN EQUIPO']

[Empty box for notes under 'UN GRUPO']

[Empty box for notes under 'UN EQUIPO']

[Empty box for notes under 'UN GRUPO']

[Empty box for notes under 'UN EQUIPO']

[Empty box for notes under 'UN GRUPO']

[Empty box for notes under 'UN EQUIPO']

[Empty box for notes under 'UN GRUPO']

[Empty box for notes under 'UN EQUIPO']

INDICADORES DE VALORACION DE LOS EQUIPOS

COMPROMISO

CONFIANZA

PERTENENCIA

FLEXIBILIDAD

COMUNICACION

INTEGRACION

POR QUE EL TRABAJO EN EQUIPO ES TAN IMPORTANTE ?

Son una mezcla amplia de destrezas, experiencias y conocimientos que solo una persona no puede ofrecer.

POR QUÉ EL TRABAJO EN EQUIPO ES IMPORTANTE ?

Los equipos son mas flexibles que otro tipo de estructuras jerárquicas dentro de una organización.

Los equipos hacen posible el cambio hacia una “organización de alto desempeño”, ya que promueve el aprendizaje y el cambio de comportamiento que se requiere para crear este tipo de cultura.

Los equipos promueven el trabajo para el bien común. La visión y la misión crean una plataforma de confianza que proyecta las preferencias colectivas sobre las personales

EL EQUIPO

Entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea en común. Lo componen un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad de acuerdo con un procedimiento y que disponen de habilidades para manejar su proceso socio - afectivo en un clima de respeto y confianza.

GARCÍA Y RODRÍGUEZ, 2004

EL EQUIPO

Es una división de actividad individual estrechamente entrelazada y combinada con un esfuerzo interdependiente que da como resultado el patrón de integración del individuo con el esfuerzo organizacional.

BLAKE Y MOUTON, 2002

E L E Q U I P O

Un equipo verdadero, es un numero pequeño de personas, con destrezas y habilidades complementarias, quienes están comprometidos a una visión, misión y valores, enfoque de trabajo y metas de desempeño comunes , sobre las cuales se rinden cuenta y se responsabilizan mutuamente.

Menses, A. 2000 (Visión Mundial de México)

UN GRUPO

Conjunto numeroso de personas que pretenden alcanzar un objetivo común, cuyo nivel de organización es primario, esto es, con tareas, funciones y reglas carentes de precisión. Un ejemplo de esto son los integrantes de una corporación, los asistentes a un partido de fútbol, etc....

JESÚS REZA TROSINO, 2005

GRUPO Y UN EQUIPO

CUADRO COMPARATIVO DE DIFERENCIAS

CARACTERISTICAS	GRUPO	EQUIPO
Cantidad de miembros	Más de 15	Menos de 15
Numero de miembros	Variable	Estable
Objetivo común	Definido	Definido
Etimología	Kropt = bulto	Skipian = navegar
Nivel de organización	Bajo	Alto
Normas	Muy flexible	Flexible
Tareas y funciones	Indefinidas	Definidas

EL MOMENTO DE LA ACCION EN EL EQUIPO

- Todos en el mismo tiempo y en mismo lugar.
- En el mismo tiempo y en distinto lugar.
- En distinto tiempo y en el mismo lugar.
- En distinto tiempo y en distinto lugar.
- En cualquier tiempo y en cualquier lugar.

LAS 10 CARACTERISTICAS DE UN EQUIPO DE TRABAJO

- **Misión clara, objetivos comunes y tareas aceptadas**
- **Valores**
- **Numero reducido de personas**
- **Organización y funciones definidas**
- **Unicidad y totalidad**
- **Compromiso personal**
- **Limites y disciplina**
- **Presencia de un vinculo interpersonal**
- **Convergencia de esfuerzos**
- **Aprovechamiento del conflicto**
- **Conciencia de situación interna (pertenencia).**

EL CONSENSO EN EL EQUIPO

“Consenso significa que cada miembro de un grupo tiene la oportunidad de influenciar la decisión final. Miembros de grupo alcanzan acuerdo substancial o fundamental, no necesariamente en forma unánime. Consenso no puede ser alcanzado por mayoría o por promedio. Lo importante es que la decisión sea aceptable por todos , ya que nadie siente que sus intereses vitales o valores, son violados por ella”

ALGUNAS GUIAS PARA EL LOGRO DEL CONSENSO

Presenta tu posición en la forma más lógica y lucida posible. Sin embargo, escucha también la reacción de los otros antes de concentrarte en presionar sobre tu punto. Evita argumentos centrados solo en tus propias ideas.

No asumas que alguien debe perder o ganar cuando la discusión llega a un punto de estancamiento. Utiliza tu creatividad para proponer salidas.

Distingue con sabiduría entre objeciones importantes de los detalles.

ALGUNAS GUIAS PARA EL LOGRO DEL CONSENSO

No cambies de opinión, simplemente para evitar conflictos y alcanzar acuerdo y armonía. ¡Cuidado con los acuerdos rápidos!. Existen temas que requieren tiempo de maduración.

Evita las técnicas para reducir conflicto como mayoría, promedio o regateo.

Diferencia de opinión deben considerarse no sólo normales, sino que necesarias.

Finalmente usa tu mente. Así que piensa antes de hablar; escucha antes de objetar. A través de tu participación en el proceso de consenso puedes crecer como persona y hacer crecer a la organización.

DISFUNCIONES DEL EQUIPO

- **Existen visiones de futuro diferentes e incompatibles entre sí**
- **Algunos miembros no pueden describirse la misión del equipo**
- **Las reuniones son improductivas**
- **Una pequeña minoría tiene una participación mayoritaria**
- **Los desacuerdos se discuten en privado**
- **Las decisiones son tomadas por unos pocos**

DISFUNCIONES DEL EQUIPO

- **Hay falta de transparencia y de confianza**
- **Existe confusión en cuanto a las funciones y tareas**
- **Existe un exceso de personas con los mismos recursos y/o carencias**
- **No hay auto - evaluación periódica de funcionamiento**

ROLES DE LOS INTEGRANTES

TIPO	SIMB	CARACTERÍSTICAS TÍPICAS	POSIBLES CUALIDADES	DEBILIDADES PERMITIDAS
Trabajador de la Compañía	TC	Conservador, cumplidor del deber, predecible	Habilidad organizativa, sentido común práctico, trabajador, auto-disciplinado	Falta de flexibilidad, no responde a ideas nuevas que no se han probado
Presidente	P	Calmado, seguro de sí mismo, controlado	Capacidad para relacionarse y recibir a todos los que potencialmente puedan contribuir, a quienes juzga por sus méritos y sin prejuicio. Gran sentido de los objetivos	No superior al promedio desde el punto de vista de inteligencia o capacidad creativa
Dirigente	D	Muy tenso, simpático, dinámico	Empuje y capacidad para cuestionar la inercia y el auto-engañó	Tiende a ofenderse, a la irritación y a la impaciencia
Cerebro	C	Individualista, serio, heterodoxo	Genio, imaginación, inteligencia, conocimiento	Vive en la estratosfera, tiende a descuidar los detalles y el protocolo
Investigador de recursos	IR	Sombrío, hemático, prudente	Capacidad para relacionarse con la gente y para explorar lo nuevo. Habilidad para responder al reto	Tiende a perder interés cuando la fascinación inicial se agota
Evaluador-motivador	EM	Extrovertido, entusiasta, curioso, comunicativo	Criterio, discreción, terquedad	Carece de inspiración y no es capaz de motivar a los demás
Trabajador en equipo	TE	Orientado socialmente, suave, sensible	Habilidad para responder a las personas y ante las situaciones, y para promover el espíritu de grupo	Indeciso en momentos de crisis

LAS CUATRO FASES DEL EQUIPO

Las cuatro fases del equipo, según Zenger y Miller 1993

FASES DEL EQUIPO				
CIRCUNSTANCIA	FORMACIÓN	TEMPESTAD	NORMATIVIDAD	DESEMPEÑO
En esta fase los miembros del equipo	<ul style="list-style-type: none"> Se conocen unos a otros 	<ul style="list-style-type: none"> Pelean por preservar sus propias identidades, mientras la identidad del grupo se hace más fuerte 	<ul style="list-style-type: none"> La mayoría de los miembros aceptan el proceso y trabajan para construir el espíritu de equipo y la solidaridad 	<ul style="list-style-type: none"> El equipo hace el trabajo para el que fue formado
Sienten la necesidad de	<ul style="list-style-type: none"> Protegerse no revelando mucha información personal 	<ul style="list-style-type: none"> Preguntar, retar y sostener sus propias ideas y opiniones 	<ul style="list-style-type: none"> Hacer una pausa, reagruparse y ganar fuerza, tanto individualmente como en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar el trabajo
En la superficie	<ul style="list-style-type: none"> Los miembros del equipo son amables y un poco restringidos 	<ul style="list-style-type: none"> Los miembros del equipo experimentan conflictos interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> Hay acuerdo y calma 	<ul style="list-style-type: none"> El equipo se mueve a toda velocidad
Debajo de la superficie	<ul style="list-style-type: none"> Sienten una variedad de emociones: exaltación, entusiasmo, preocupación, ansiedad 	<ul style="list-style-type: none"> Los miembros del equipo sienten enojo, frustración y desilusión hacia el proceso del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Los miembros del equipo temen regresar a los conflictos de la tempestad y por lo tanto, tienden a suprimir ideas u opiniones opuestas 	<ul style="list-style-type: none"> Algunos miembros del equipo bajan la velocidad mientras otros se esfuerzan por realizar el trabajo
La tarea del equipo durante esta fase es la de	<ul style="list-style-type: none"> Definir papeles, aclarar su misión, fijar metas y establecer las reglas del juego 	<ul style="list-style-type: none"> Continuar definiendo papeles y procedimientos dentro del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Prepararse para el trabajo pesado que tienen por delante en la fase de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> Mantenerse en curso y realizar el trabajo

ETAPAS EN LA FORMACION Y DESARROLLO DE EQUIPOS

ETAPA	CARACTERISTICAS
PRE- EQUIPO (entre 12 a 24 meses)	<ul style="list-style-type: none">▪ Los miembros se han dado cuenta de la necesidad de cambio.▪ No todos los miembros están seguros si el equipo funcionara bien.▪ No todos están totalmente seguros sobre cual será su nueva rol.▪ Se tiene que completar una evaluación preliminar para conocer las fortalezas culturales y necesidades de desarrollo de la organización como un todo.▪ Se están definiendo valores organizacionales hacia una cultura de mayor empoderamiento.▪ Se están redefiniendo las fronteras departamentales para que los equipos puedan controlar los cambios o variaciones dentro de sus propias fronteras.▪ Se reconfiguran los roles y responsabilidades, para que existan mayores habilidades para la toma de decisiones.▪ Todavía algunos miembros del equipo se enfocan más en sus necesidades y roles de carácter personal.

Fuente: Wilson y George, 1999

ETAPAS EN LA FORMACION Y DESARROLLO DE EQUIPOS

NUevo EQUIPO

Entre 12 a 18
meses

- Se transfieren responsabilidades al equipo, de acuerdo a un cronograma gradual de empoderamiento.
- Los miembros del equipo, comienzan a trabajar con una nueva comprensión, sin las barreras departamentales tradicionales.
- Se establecen metas para el desarrollo del equipo, en alineamiento con la misión, visión y valores de la Organización en el ámbito global.
- Se invierte entre el 60 a 80% del tiempo acompañando a los miembros del equipo.
- Se empiezan a ver actitudes y comportamientos más alineados con el concepto de equipos.
- Las personas se enfocan más en las necesidades y roles del equipo, que en los aspectos más personales.
- Hay luchas para no retornar a la comodidad del rol anterior, especialmente durante las crisis o cuando el equipo se enfrenta a problemas complejos.
- Se identifica mayor información para compartir con el equipo, sobre reclamos de los clientes, asuntos críticos y otros aspectos relacionados de la Organización.

Fuente: Wilson y George, 1999

ETAPAS EN LA FORMACION Y DESARROLLO DE EQUIPOS

EQUIPO MADURO (más de 12 meses)

- Se invierte hasta el 80% del tiempo en mejoramientos estratégicos a la calidad de producto y del servicio al cliente.
- Los equipos manejan sus nuevas responsabilidades en forma exitosa, cumpliendo los estándares establecidos.
- Las dudas sobre el funcionamiento eficaz del equipo, prácticamente han desaparecido.
- Los equipos asumen responsabilidades más avanzadas, tales como, presupuestación, revisión de colegas y sistemas de compensación.
- Se observa de manera continua que el equipo mantiene niveles de alta calidad en su desempeño.
- Se abren posibilidades para asumir concretamente, responsabilidades más allá de su propio departamento o unidad.

Fuente: Wilson y George, 1999

ETAPAS EN LA FORMACION Y DESARROLLO DE EQUIPOS

ETAPAS EN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS, ADAPTACIÓN DE ARTURO MENESSES

ETAPA	PROCESOS CLAVE
PRE-EQUIPO	<ul style="list-style-type: none">• Completando comprensión de base conceptual de trabajo en equipo.• Reafirmando la comprensión de la Visión.• Estableciendo puntos de evaluación de progreso (evaluación cada mes).• Estableciendo una estrategia de cambio (enfoque roles, estructura, comunicación...).• Cambiando el enfoque de microscopio a telescopio.• Navegando con la tripulación escéptica.• Trabajando con problemas de desempeño.
DESARROLLO DE NUEVO EQUIPO	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollando reuniones productivas.• Implementando un plan de trabajo concreto para los planes futuros.• Definiendo puntos para dar cuenta de los resultados.• Clarificando el perfil y funciones de los participantes.• Continuando el aprendizaje para construir habilidades y destrezas.• Revisando el progreso con relación al plan original.• Definiendo barreras y mecanismos para eliminarlas.

ETAPAS EN LA FORMACION Y DESARROLLO DE EQUIPOS

MANTENIMIENTO DE NUEVO EQUIPO	<ul style="list-style-type: none">• ¿Está el equipo listo para más responsabilidad?• Reenfocar en la visión y en los valores.• Analizando el contenido de las reuniones de equipo.• Siguen los puntos mensuales de revisión del progreso.• Secretos para transferir responsabilidades.• Moviriéndose más allá de las reuniones.• Qué pasa cuando cometemos un error serio.• Pidiendo retroalimentación a otros.• Animando nuevas iniciativas.• Proceso de renovación y celebración del progreso.
MADUREZ DE EQUIPO	<ul style="list-style-type: none">• Cambiando el rol.• Realizando un estudio actualizado de clima organizacional.• Re-evaluando los proyectos entre diferentes equipos.• Desarrollar propuestas para nuevas dimensiones de trabajo en equipo.• Análisis de costo/beneficio.• Desarrollar alianzas estratégicas externas.• Obteniendo el respaldo de la Junta Directiva.• Consolidar las responsabilidades del equipo.• Medir progreso, definir siguiente etapa.

TRABAJO EN EQUIPO, SEGUN BRENSON, 1998

FIVET/TRABAJO EN EQUIPO, SEGUN BRENSON (FASES DE DESARROLLO/RESUMEN DE INDICADORES)

INDICADORES	EQUIPO EMBRIÓN FUNDAMENTACIÓN	EQUIPO ENFRENTADO INCERTIDUMBRE	EQUIPO ENFILADO VALORACIÓN	EQUIPO EFICIENTE EFICIENCIA	EQUIPO EFICAZ TRANS-FORMACIÓN
COMPROMISO	El compromiso sólo está en abstracción, una idea, una teoría, una moda o un líder carismático	Existen "lanceos" o pseudo-compromisos con fines de "medir agua", manipular o controlar	El compromiso se aumenta en la medida en que haya buenos resultados a corto o mediano plazo	El compromiso es más profundo y compartido por una mayoría	Todos están "suando la camiseta"
CONFIANZA	Existe una confianza de tipo "intelectual" o una ilusión	Existe prevención y defensividad. Cada uno se preocupa por "cuidarse el trasero"	La persona está dispuesta a confiar y a tener conductas dignas de confianza	Existe mucha confianza compartida en subgrupos, triadas o diadas	La confianza es mutua entre casi todos
PERTENENCIA	No hay sentido de pertenencia	Existe una lucha por la identidad y los roles y, por ende, por el sentido de pertenencia	El sentido de pertenencia es provisional y centrado más en la tarea o la situación	El sentido de pertenencia se basa en la auto-valoración y en el aporte individual al equipo	El sentido de pertenencia es más trascendental y se basa en el valor de la colectividad
FLEXIBILIDAD	Variable, según patrón individual	Existe cierta rigidez mientras sigue la lucha de poder y posicionamiento	Las percepciones pueden ser modificadas con facilidad	Las acciones pueden ser modificadas con facilidad	Las actitudes generales pueden ser modificadas con facilidad
COMUNICACIÓN	Es superficial y tentativa con los demás, según patrones individuales	Existen patrones de comunicación de tipo lucha/huida (de imposición o sumisión)	La persona está abierta a escuchar y considerar otras ideas y a postular sus propias ideas	Las decisiones se toman democráticamente por mayoría, con voz y voto para cada uno	Existen procesos efectivos de conciliación; las decisiones se toman por consenso
INTEGRACIÓN	Los integrantes no tienen las destrezas necesarias. Hay mucha dependencia	Cada persona y sus talentos son una "república independiente", a veces compitiendo con los demás	Cada uno está dispuesto a usar sus talentos para salir adelante con el grupo	Los talentos son complementarios y sumarios	Existe una co-evolución sinérgica en cuanto a los talentos

TRABAJO EN EQUIPO

INTERRELACIÓN DE LOS DISTINTOS ENFOQUES (correspondencia entre los diferentes modelos)

AUTOR	FASES			
Zenger-Miller	FORMACIÓN	TEMPESTAD	NORMATIVIDAD	DESEMPEÑO
Wilson	PRE-EQUIPO		NUEVO EQUIPO	EQUIPO MADURO
Arturo Menesses	PRE-EQUIPO	NUEVO EQUIPO	MANTENIMIENTO	MADUREZ
Brenson	FUNDAMENTACIÓN	INCERTIDUMBRE	VALORACIÓN	EFICIENCIA/ TRANFORMACIÓN

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR EL CUESTIONARIO DE ELEMENTOS PARA EL MANEJO ORGANIZACIÓN AL EFECTIVO (EMOE)

INSTRUMENTO 1

De acuerdo con este instrumento desarrollado por El Centro de Apoyo para la Gerencia de ONG's; existen ocho elementos para medir el manejo organizacional efectivo: Misión/Visión/Planificación Estratégica, Estructura, Desarrollo Humano/Organizacional, Sistemas Gerenciales, Calidad/Resultados, Liderazgo y Relaciones Internas. Para cada uno de los ocho elementos, el instrumento incluye descripciones para sus dimensiones específicas.

La Organización se encuentra en un proceso de auto-diagnóstico que será utilizado para la planificación e implementación de un nuevo modelo de gerencia. En ese sentido se te solicita retroalimentar cada uno de los elementos y sus respectivas dimensiones en una escala de 4 a 1, marcando con una x la casilla que expresa tu opinión, ya sea que lo percibas como una clara fortaleza (4), más fortaleza que limitación (3), Más limitación que for-taleza (2) y Clara limitación (1).

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR EL CUESTIONARIO DE ELEMENTOS PARA EL MANEJO ORGANIZACIONAL EFECTIVO (EMOE)

INSTRUMENTO 1

Adicionalmente, si tienes recomendaciones o comentarios específicos sobre cualquiera de las dimensiones o comentarios que razonan tu opinión, por favor escribe tu respuesta en declaraciones cortas, explícitas y legibles.

Tus respuestas serán consideradas confidenciales y no es necesario que anotes tu nombre en ningún lugar del cuestionario. Para facilitar la sistematización, únicamente te solicitamos que anotes abajo el nombre de tu Unidad de Trabajo o Departamento.

Por favor comparte tu opinión en forma honesta y abierta. Estamos seguros que tu participación enriquecerá el proceso de diagnóstico y formulación estratégica posterior. Tus recomendaciones o sugerencias específicas también son muy importantes.

Muchas gracias por tu efectiva cooperación.

Nombre de su Unidad de Trabajo o Departamento:

ELEMENTOS PARA EL MANEJO ORGANIZACIONAL EFECTIVO

ELEMENTO	CLARA fortaleza (4)	MAS FORTALE- ZA QUE LIMITA- CION (3)	MAS LIMITACION QUE FORTALEZA (2)	CLARA limitación (1)
A. MISION Y VISION				
<p>1. La Organización tiene una declaración de misión clara, que describe su razón de ser y el propósito que busca cumplir. Esta declaración es compartida en todos los niveles existentes.</p> <p><i>Recomendaciones o comentarios específicos:</i></p>				
<p>2. Hay consenso sobre los servicios concretos que la Organización debería de proveer a los públicos meta con quienes trabaja.</p> <p><i>Recomendaciones o comentarios específicos:</i></p>				
<p>3. Existen valores centrales y creencias compartidas que guían a la organización y a todos sus miembros.</p> <p><i>Recomendaciones o comentarios específicos:</i></p>				
<p>4. Se ha formulado una visión compartida del futuro, sobre el destino adonde la organización está tratando de llegar y las implicaciones de hacerla realidad.</p> <p><i>Recomendaciones o comentarios específicos:</i></p>				
SUBTOTAL MISION Y VISION				
B. PLANIFICACION ESTRATEGICA				
<p>5. Existe un claro acuerdo sobre los públicos meta a quienes la organización debería estar sirviendo.</p> <p><i>Recomendaciones o comentarios específicos:</i></p>				

INSTRUMENTO 1

<p>6. Se ha formulado un plan de largo plazo (3-5 años) que se revisa y actualiza anualmente sobre la base de las tendencias en el entorno, expectativas de los públicos meta y la capacidad de la Organización para cubrir dichas expectativas.</p> <p><i>Recomendaciones o comentarios específicos:</i></p>				
<p>7. Existe un proceso de planificación operativa anual que establece las metas y presupuestos para la Organización.</p> <p><i>Recomendaciones o comentarios específicos:</i></p>				
<p>8. Existen planes de acción operativos cada año, que incluyen las fechas límite y los responsables para resultados o productos específicos.</p> <p><i>Recomendaciones o comentarios específicos:</i></p>				
<p>9. Existe una estrategia maestra (global) acordada que determina los alcances estratégicos prioritarios que la organización utiliza como marco para la distribución de sus recursos en cumplimiento de su propósito.</p> <p><i>Recomendaciones o comentarios específicos:</i></p>				
<p style="text-align: center;">SUBTOTAL PLANIFICACION ESTRATEGICA</p>				
<p style="text-align: center;">C. ESTRUCTURA</p>				
<p>10. Existe una estructura organizacional claramente definida, que incluye: Mecanismo de delegación, Líneas de autoridad y responsabilidad, Relaciones de reporte, monitoreo y un Organigrama actualizado que refleja los diferentes tipos de interacciones.</p> <p><i>Recomendaciones o comentarios específicos:</i></p>				

<p>11. Existe un proceso de toma de decisiones estructurado que apoya las decisiones implementadas, incluyendo la claridad de quien provee insumos y quien asume la responsabilidad de las diferentes decisiones que se dan en la práctica.</p>				
<p><i>Recomendaciones o comentarios específicos:</i></p>				
<p>12. Las líneas de comunicación existentes animan y apoyan el flujo de información y retroalimentación entre los diferentes niveles de liderazgo, equipos de base y el consejo de administración. A la vez, hay estructuras formales de comunicación que apoyan este flujo de información.</p>				
<p><i>Recomendaciones o comentarios específicos:</i></p>				
<p>13. Las reuniones de trabajo se realizan en forma organizada y con efectiva facilitación.</p>				
<p><i>Recomendaciones o comentarios específicos:</i></p>				
<p>14. Existen políticas y procedimientos de recursos humanos documentados, que se cumplen en la práctica.</p>				
<p><i>Recomendaciones o comentarios específicos:</i></p>				
<p>SUBTOTAL ESTRUCTURA</p>				
<p>D. DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL</p>				
<p>15. La organización cuenta con el personal adecuado y suficiente, con habilidades para cumplir la misión. La organización tiene la capacidad de atraer y retener colaboradores comprometidos y competentes.</p>				
<p><i>Recomendaciones o comentarios específicos:</i></p>				

<p>16. Roles y responsabilidades para todo el personal son entendidos y aceptados. Existen descripciones de puesto precisas y actualizadas para todas las personas.</p> <p><i>Recomendaciones o comentarios específicos:</i></p>				
<p>17. Se han implementado procesos de evaluación del personal que incluyen: Establecer expectativas de rendimiento, sesiones periódicas de seguimiento y una evaluación anual del desempeño.</p> <p><i>Recomendaciones o comentarios específicos:</i></p>				
<p>18. Existe un sistema de gobierno efectivo que fortalece una gerencia de calidad. Las responsabilidades de los miembros del consejo de administración, están definidas por escrito.</p> <p><i>Recomendaciones o comentarios específicos:</i></p>				
<p>19. Existen planes de desarrollo y aprendizaje integral para todo el personal incluyendo desarrollo de competencias, aprender nuevas habilidades y planificación de carrera.</p> <p><i>Recomendaciones o comentarios específicos:</i></p>				
<p>20. Existe un programa efectivo de incentivos, reconocimiento y compensación para todas las personas.</p> <p><i>Recomendaciones o comentarios específicos:</i></p>				
<p>SUBTOTAL DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZAC.</p>				
<p>E. SISTEMAS GERENCIALES</p>				
<p>21. Existe un programa realista de corto y de largo plazo de mercadotecnia.</p> <p><i>Recomendaciones o comentarios específicos:</i></p>				
<p>22. El programa de mercadotecnia, provee recursos financieros adecuados para la organización.</p> <p><i>Recomendaciones o comentarios específicos:</i></p>				

<p>23. Se mantienen los reportes financieros al día y en cumplimiento de otros estándares existentes.</p> <p><i>Recomendaciones o comentarios específicos:</i></p>				
<p>24. Existe un proceso efectivo de manejo financiero que asegura la adecuada distribución de los recursos.</p> <p><i>Recomendaciones o comentarios específicos:</i></p>				
<p>25. Se realizan procesos de gerencia financiera que atiende adecuadamente aspectos como: Flujo de fondos, análisis de costo, regulaciones fiscales y otros.</p> <p><i>Recomendaciones o comentarios específicos:</i></p>				
<p>26. Se implementa una estrategia para el uso efectivo de Sistemas y Tecnología de Información.</p> <p><i>Recomendaciones o comentarios específicos:</i></p>				
SUBTOTAL SISTEMAS GERENCIALES				
F. CALIDAD Y RESULTADOS				
<p>27. Programas intensos de evaluación se conducen como parte de un proceso integrado de planificación. Esto incluye evaluación comparativa con estándares de calidad del medio con resultados específicos y objetivos de seguimiento que son parte de un sistema de monitoreo y ajuste a los planes estratégicos y operativos.</p> <p><i>Recomendaciones o comentarios específicos:</i></p>				
<p>28. La organización tiene un mecanismo de retroalimentación para evaluar la satisfacción y necesidades de sus públicos meta.</p> <p><i>Recomendaciones o comentarios específicos:</i></p>				

<p>29. Los públicos meta, están satisfechos con los servicios ofrecidos por la organización.</p> <p><i>Recomendaciones o comentarios específicos:</i></p>				
<p>30. Los programas existentes son eficientes y eficaces. La organización facilita la implementación de programas de calidad en congruencia con la declaración de misión.</p> <p><i>Recomendaciones o comentarios específicos:</i></p>				
<p>SUBTOTAL CALIDAD Y RESULTADOS</p>				
<p>G. LIDERAZGO</p>				
<p>31. Los líderes de la organización reflejan un modelo de liderazgo efectivo que inspira visión y valores compartidos, guiar con el ejemplo y facilitar la responsabilidad de las personas para el logro de resultados.</p> <p><i>Recomendaciones o comentarios específicos:</i></p>				
<p>32. El Director(a) General y el equipo de liderazgo, asumen la responsabilidad por construir un ambiente en donde todas las personas se sienten apoyadas y valoradas para lograr resultados de calidad.</p> <p><i>Recomendaciones o comentarios específicos:</i></p>				
<p>33. El liderazgo está centrado en una función compartida entre varios líderes y no en una sola persona.</p> <p><i>Recomendaciones o comentarios específicos:</i></p>				
<p>34. El presidente del consejo de administración modela un liderazgo efectivo, asumiendo la responsabilidad para facilitar que el consejo desempeñe su rol de gobierno, que los comités correspondientes operen efectivamente y que los miembros del consejo cumplen sus funciones y compromisos.</p> <p><i>Recomendaciones o comentarios específicos:</i></p>				

35. La organización toma un rol de liderazgo en la comunidad de la competencia, representando los intereses de sus públicos clave y promoviendo la cooperación entre otras empresas que ofrecen servicios similares en la comunidad.

Recomendaciones o comentarios específicos:

SUBTOTAL LIDERAZGO

H. RELACIONES INTERNAS

36. Existe un clima organizacional constructivo en el cual las personas pueden expresar libremente sus puntos de vista comunes o controvertibles, sin miedo de ataque personal o reprimendas.

Recomendaciones o comentarios específicos:

37. En el ámbito individual y como grupos de trabajo, las personas han desarrollado formas eficaces de practicar la innovación, creatividad y resolución conjunta de problemas.

Recomendaciones o comentarios específicos:

38. Existe un fuerte compromiso entre todos los colaboradores para trabajo de equipo efectivo. El espíritu de equipo dentro de cada equipo y entre diferentes unidades es promovido y apoyado. Existiendo efectiva coordinación entre las diferentes unidades de trabajo.

Recomendaciones o comentarios específicos:

39. Las personas están dispuestas a resolver los conflictos. Los asuntos complejos se discuten en una atmósfera proactiva de retroalimentación constructiva.

Recomendaciones o comentarios específicos:

40. Existen sistemas efectivos de comunicación formal e informal, los cuales promueven el apoyo, confianza y cooperación entre grupos e individuos.				
<i>Recomendaciones o comentarios específicos:</i>				
SUBTOTAL RELACIONES INTERNAS				
TOTAL DE LAS OCHO VARIABLES				

INSTRUMENTO 1

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR EL CUESTIONARIO DE ELEMENTOS PARA EL MANEJO ORGANIZACIÓN AL EFECTIVO (EMOE)

INSTRUMENTO 1

El puntaje máximo es 100 en cada caso y el mínimo 25; por lo tanto, la cantidad que aparece en cada respuesta, si se acerca al 100 expresa clara fortaleza y si es a la inversa se acerca a clara limitación.

Es importante alertarnos en aquellos casos cuyo puntaje sea menor a 75 y hasta 60. Menos de este último dato es conveniente tomar medidas de inmediato para corregir las desviaciones. Asimismo será necesario fortalecer los mayores a 75 puntos para evitar que se conviertan en aspectos críticos.

En cada uno de los elementos analizados aparecen comentarios. Es importante mencionar que la mayoría de los comentarios proviene de una sola persona. Ello no quiere decir que deban soslayarse o no tomarse en cuenta. De cualquier manera son indicadores importantes y síntomas del ambiente organizacional

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR EL CUESTIONARIO DE ELEMENTOS PARA EL MANEJO ORGANIZACIÓN AL EFECTIVO (EMOE)

INSTRUMENTO 1

El cuadro que continúa está conformado por las columnas que ense-guida se describen:

1. **ELEMENTO.** Contiene los títulos de los ocho elementos organizacionales ya expuestos en un párrafo anterior. En este ejemplo solamente se verá el primero de ellos.
2. **PREGUNTAS.** Se expone, como referencia, una breve síntesis de cada una de las preguntas que se emplearon en el cuestionario correspondiente. La pregunta completa puede consultarse en el cuestionario.
3. **NÚMERO DE RESPUESTAS.** Donde se observa el número de respuestas obtenidas por cada pregunta, en relación con el número de personas que contestaron

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR EL CUESTIONARIO DE ELEMENTOS PARA EL MANEJO ORGANIZACIÓN AL EFECTIVO (EMOE)

INSTRUMENTO 1

4. **PONDERACIÓN PORCENTUAL.** Se muestra la información relevante en porcentaje, calculado del 25% al 100%. Es evidente que si el porcentaje se acerca al 100, indica un mayor grado de satisfacción por parte de los participantes en la encuesta.
5. **OBSERVACIONES.** Se exponen los puntos de vista y opiniones de los encuestados que quisieron responder a la posibilidad de cada pregunta. No todos proporcionaron información a todas las preguntas.

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR EL CUESTIONARIO DE ELEMENTOS PARA EL MANEJO ORGANIZACIONAL EFECTIVO (EMOE)

INSTRUMENTO 1

ELEMENTO	PREGUNTAS	No. DE RESPUESTAS				POND EN % 2002 (1)	OBSERVACIONES
		100	75	50	25		
MISIÓN Y VISIÓN	1. Declaración de misión clara	7	1	-	-	96.87	Hay que apropiarla, no basta con conocerla
	2. Consenso sobre servicios concretos	2	3	2	1	68.75	Hay gente que aún no lo sabe o no lo quiere saber Debe revisarse Desafío: coherencia
	3. Valores centrales	6	2	-	-	93.75	Falta compromiso de algunos
	4. Visión compartida	6	2	-	-	93.75	Idem anterior
	PROMEDIO					88.28	



GOBIERNO DE CHILE
FUNDACIÓN PARA LA
INNOVACIÓN AGRARIA



AMPLIACION Y FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS DIRIGENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS

UNIDAD III
TRABAJO EN EQUIPO

UNIVERSIDAD CATOLICA DE TEMUCO
AGOSTO-SEPTIEMBRE DE 2006

APUNTES DEL CURSO

“AMPLIACION Y FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS DIRIGENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS”.

UNIDAD I. ELEMENTOS DE COMUNICACIÓN.

CONCEPTOS BASICOS.

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 sólo 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.

Además, muchas veces cuando este problema se manifiesta es ya demasiado tarde (parecía que todo iba bien, que el ambiente de trabajo era bueno, que no había conflictos, pero problemas de comunicación hacen que al final las distintas partes del proyecto no encajen, que los miembros hayan asumido supuestos diferentes, que las fechas no se cumplan).

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 ésta se mantenga durante todo el proyecto. Si por el contrario en un principio falla la comunicación 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 éste es una persona accesible, con una política de puertas abiertas, que comparte con sus colaboradores la información que recibe, que fomenta el diálogo y el debate dentro del grupo, estará 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: 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.

El líder debe favorecer esta relación personal, siendo para ello muy útil promover actividades extra-laborales (juntarse los viernes, comidas de cumpleaños, jornadas de camping con toda la familia, etc.).

Como ya se señaló, no se trata de que los miembros del equipo tengan que ser forzosamente amigos íntimos pero sí que exista una relación cordial entre ellos.

Por último, señalar que también el equipo debe preocuparse por mantener una comunicación fluida con el resto de la organización.

El equipo no puede vivir de espaldas a la organización, tiene que involucrarse en la misma. Además, el equipo necesitará con toda seguridad información generada dentro de la organización por lo que tendrá que establecer los canales oportunos.

“El estilo antiguo de administrar de arriba hacia abajo ha perdido terreno respecto de la competencia y los vertiginosos cambios actuales. Esa gente utiliza su poder, sus derechos y responsabilidades teniendo como base una visión obsoleta del mundo, una serie de suposiciones y valores que determinan como se debe dividir el poder, los derechos y responsabilidades de un negocio”

Patricia Mc. Lagan, 1995

En base a tu experiencia, expón la importancia y justificación de trabajar en equipo al interior de las organizaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

LOS 8 FACTORES PRINCIPALES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO DE UN EQUIPO

1. Visión/misión
2. Planeación estratégica participativa
3. Desarrollo humano
4. Desarrollo organizacional
5. Sistemas gerenciales
6. Calidad/resultados
7. Liderazgo
8. Relaciones internas

FASES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LOS EQUIPOS

- Equipo embrión/ fundamentación
- Equipo enfrentado/incertidumbre
- Equipo alineado/valoración
- Equipo eficiente/ eficiencia
- Equipo eficaz/ transformación

INDICADORES DE VALORACIÓN DE LOS EQUIPOS

- Compromiso
- Confianza
- Pertenencia
- Flexibilidad
- Comunicación
- Integración

DIFERENCIAS ENTRE UN GRUPO Y UN EQUIPO

UN GRUPO	UN EQUIPO

¿PORQUE EL TRABAJO EN GRUPO ES IMPORTANTE?

Son una mezcla amplia de destrezas, experiencias y conocimientos que lo que solo una persona puede ofrecer.

UNIDAD II. INTELIGENCIA EMOCIONAL

LECCION I. LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL

Los autores Arnold y Rodríguez plantean que "Los Sistemas sociales son aquellos cuyo componente central involucra algún tipo de comunicación con sentido entre los seres humanos . Sólo los sistemas socioculturales y los sistemas psíquicos están organizados sobre la base del sentido. El sentido da cuenta de la identidad y la selectividad en sistemas sociales".

Luhman (1996), señala que la confianza constituye el mecanismo que permite a una persona estar dispuesta a participar en una interacción en las que hay aspectos centrales que permanecen ocultos para ella: aunque no sé cómo va a actuar el otro, confío en que no me va a hacer daño. La confianza es una apuesta al futuro que se basa en el pasado. Con esto, Luhman quiere decir que quien se involucre en una interacción va a otorgar confianza según cuáles sean sus experiencias pasadas, pero se mantiene la incertidumbre del futuro y por esto siempre se trata de una apuesta

Es importante destacar que la confianza permite disminuir el riesgo y la incertidumbre en las relaciones interpersonales, con lo cual disminuye la necesidad de control y supervisión y aumenta la eficiencia en la ejecución de las tareas (Lane, 1998; Shindler & Thomas , 1993). También cree la posibilidad de participación de los empleados al existir más confianza en la comunicación y , por ende, más instancias de cooperación. En resumen, se puede decir que si en una organización los miembros confían unos en otros, la eficiencia y la satisfacción laboral aumentan.

La confianza se puede definir en términos de la relación que se establece entre dos personas y de la vulnerabilidad que una de ellas presenta ante las acciones de la otra. La confianza implica la decisión de no controlar estas acciones, apoyándose para ello en las expectativas que surge del conocimiento del otro. Es un estado psicológico y no un comportamiento. Confiar en alguien corresponde a una disposición positiva respecto a las intenciones o comportamiento de otro(Mayer, Davis y Schoorman, a1995).

Una de las definiciones que se han propuesto considera la confianza como “la expectativa que tiene un individuo o grupo de que otro individuo o grupo hará esfuerzos de buena fe para comportarse de acuerdo a cualquier compromiso explícito o no; será honesto en cualquier negociación que anteceda a esos compromisos y no tomará ventajas sobre otro aunque tenga la oportunidad”(Bromiley & Cummings, 1995).

La confianza equivale a una suerte de cuenta corriente , de la que se puede gastar hasta cierto monto , pero en la que es necesario depositar para evitar caer en la falta de fondos (Abarca, 2005).

La posibilidad de construir confianza en las organizaciones, tan necesaria en un ambiente de cambio continuo, empieza a surgir como una habilidad indispensable en las nuevas formas de liderazgo (Abarca, 2005).

Movilizar fuerzas ya no es nada sencillo. Las personas no corren a la mínima señal de autoridad. Quienes tienen poder ven ahora cómo la intimidación y las amenazas no funcionan. Los cambios en el ambiente de negocios exigen una nueva forma de liderazgo. Los trabajadores y empleados de hoy son muchos menos tolerantes con el ejercicio del poder que se basa en forma exclusiva en la autoridad formal (Abarca, 2005)

En la nueva empresa sobresale la necesidad de personalizar el ambiente de trabajo, lo que implica una mayor diferenciación de los individuos y de sus necesidades. Los seres humanos no se fabrican en serie, cada persona es diferente. Para atraer y retener a los mejores empleados es preciso tratarlos de forma personal. Esto implica que vamos hacia un liderazgo personalizado (Abarca, 2005).

Si no pueden mimar a su equipo es poco probable que los trabajadores que conforman un equipo puedan mimar a sus clientes (Abarca, 2005).

Autodominio: los exitosos conservaban la compostura bajo estrés, se mantenían serenos y seguros (confiables) en medio de la crisis.

Escrupulosidad: los exitosos aceptaban la responsabilidad, admitiendo sus faltas y errores, se ocupaban de solucionar los problemas y seguían adelante sin obsesionarse en el fracaso.

Confiabilidad: los exitosos poseían una gran integridad , se preocupaban por las necesidades de sus subordinados y colegas, y por los requerimientos de la tarea a realizar.

Habilidad social: los exitosos tenían empatía y sensibilidad, demostraban tacto y consideración en su trato con todos.

Fortalecimiento de lazos y aprovechamiento de la diversidad: los exitosos sabían apreciar mejor la diversidad y se entendían con personas de toda clase (Goleman, 1999).

Para Kotter (1999), en su artículo sobre lo que verdaderamente hacen los líderes, también destacan como claves del liderazgo las habilidades interpersonales. En su análisis diferencia, en primer lugar, entre gestión y liderazgo. La gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad, aportando orden y coherencia en dimensiones esenciales como la calidad y la rentabilidad de los productos. El liderazgo por el contrario, se ocupa del cambio.

El resultado que hacer las cosas un poco mejor ya no sirve para conseguir el éxito; es necesario realizar cambios fundamentales para sobrevivir y competir en un ambiente siempre cambiante (Abarca, 2005).

De acuerdo con Kotter, las acciones que deben saber realizar los líderes son:

- a) Fijar una orientación
- b) Coordinar a las personas
- c) Motivar a las personas
- d) Crear una cultura de liderazgo

En un estudio realizado por el gobierno de Estados Unidos en el año 1997, se mostró que entre las aptitudes que se necesitaban para un desempeño efectivo en prácticamente todos los empleados se destacaba la importancia de la inteligencia emocional en aquellos que ascienden en la organización (Abarca,2005).

Estamos en una era en que debemos avanzar más allá del pensar racional si queremos llegar al máximo de nuestras potencialidades (Abarca, 2005).

De las habilidades que debe tener un líder en orden de importancia: la coherencia entre lo que se siente, piensa, dice y hace (91%); la capacidad de conocerse a sí mismo en sus fortalezas y debilidades (87%); la capacidad de hacer críticas constructivas e identificar los puntos que el otro debe mejorar (85%); el reconocimiento y recompensa de las virtudes, logros y progresos de su grupo (85%), y el ser capaz de percibir lo que le ocurre al equipo (75%).

Parece válido, entonces, afirmar que habitualmente la inteligencia se asocia con la capacidad para:

- 1) aprender con rapidez
- 2) adaptarse a situaciones nuevas
- 3) emplear el razonamiento abstracto
- 4) comprender conceptos verbales y matemáticos
- 5) ejecutar tareas en las que es preciso captar una relación (Abarca,20005).

David Weschler, autor del test de inteligencia para adultos (WAIS) y del test de inteligencia para niños (WISC), define la inteligencia así: " la capacidad global del individuo para actuar en forma deliberada , pensar racionalmente y tratar de manera eficaz con su medio".

Gardner (1995) considera el concepto de inteligencia como la capacidad para resolver problemas o para elaborar productos que son de gran valor para un determinado contexto comunitario o cultural.

Gardner (1995) postula siete inteligencias:

- 1) la inteligencia lingüística, exhibida en su forma más completa por los poetas
- 2) la inteligencia lógico-matemática
- 3) la inteligencia espacial
- 4) la inteligencia musical
- 5) la inteligencia corporal y cinética
- 6) la inteligencia personal en sus dos formas

LECCION 2. EMPOWERMENT, EMPODERAMIENTO Y PODER.

- ¿Qué *relación* hay entre *poder personal* y *poder social*, un tema amplio y polémico que desborda -pero condiciona- cualquier planteamiento meramente psicológico o psicosocial?
- ¿Es *posible* *potenciar* *personas* y *comunidades* *sin* *alterar* *el* *equilibrio* *global* *de* *poder* y los sistemas sociales de dominación que lo mantienen y encarnan?
- ¿*Puede* el psicólogo (o cualquier otro agente social) "*empoderar*" a *otros* -algo paradójico, a primera vista- o bien la gente se ha "*empoderar* a sí misma" -una idea también sorprendente- creando poder "nuevo" o "*apropiándose*" del poder de los que ya lo tienen, que difícilmente lo cederán graciosamente?
- ¿Es el poder un recurso *ilimitado*, que se puede *crear* y fomentar, o, por el contrario, un bien limitado y *escaso* que sólo se puede redistribuir?

EMPODERAMIENTO: CONCEPTO Y CARÁCTER

Aunque la idea de *empowerment* tiene sus *raíces* en las luchas por la liberación de la opresión promovidas en los años sesenta del pasado siglo por activistas como Paulo Freire o Saul Alinsky, el término comienza a ser usado a mediados de la década siguiente en los campos del trabajo social, política y sociología.

Tiene que ver con el desarrollo de potencialidades y competencias en un proceso en que, siendo el profesional sea un colaborador cercano, se reconozca que la gente tiene opciones y derechos, no sólo necesidades y problemas.

La idea de *empowerment* hace fortuna, extendiéndose su uso, recibiendo considerable atención en distintos campos y erigiéndose en poco tiempo como *referente operativo imprescindible* de una amplia parcela de la acción social ligada a la economía y la empresa, la política y la retórica.

DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS.

Los diccionarios (Collins, 2000; Random House, 1973) trasladan al castellano los dos núcleos diferenciados de significado del *empowerment*. Uno, dar poder, autorizar o capacitar, es decir, *empoderar*, término antiguo usado por Cortina (2003) y Zambrano (2003). Dos, apoderarse *de*, tomar el poder, acepción más moderna recogida por Gil Calvo (2003) como *apoderamiento*.

Para Rappaport, el *empowerment* es el *proceso o mecanismo a través del cual personas, organizaciones o comunidades adquieren dominio o control sobre los asuntos vitales*.

Otros han remachado algunas de estas ideas o añadido otras que aclaran el significado del proceso empoderador: la interacción social y participación como elementos intermedios y el acceso a, o control sobre, los recursos sociales como condicionante y resultado de él. Laue y Cormick, hablan de "*empowerment proporcional*", en referencia a la "cantidad" de poder necesaria para eliminar los desequilibrios de poder, de forma que, en comunidades muy desiguales, los más débiles necesitarán un mayor grado de empoderamiento que en otras más igualitarias.

Otros definen contextos sociales "empoderadores" (que ofrecen oportunidades de empoderamiento) y "empoderados" (que, teniendo poder, lo usan para promover cambios sociales) y otros hablan de "co-empoderamiento" en referencia a procesos cooperativos de cambio en que las distintas partes resultan empoderadas.

Componentes. Zimmerman identifica tres componentes en el empoderamiento:

- *Acceso a los recursos sociales* que, a nivel individual (trabajo, salud, autoestima, dinero, etc.) o comunitario (sentimiento de comunidad, financiación pública, disponibilidad de empleos, redes de comunicación...), pueden satisfacer necesidades y deseos humanos.
- *Participación social* de los desfavorecidos creando una "causa común" y una conciencia de grupo oprimido que los lleve a buscar colectivamente el cambio global en pos de la justicia social.
- *Comprensión crítica* ("concienciación") del contexto socio-político que, según el esquema evolutivo de la conciencia de P. Freire, llevará a rechazar el estado injusto de cosas y a buscar una liberación de la opresión.

Programa operativo coherente de empoderamiento cuyos pasos serían:

1. "Toma de *conciencia*" de la situación de opresión y *comprensión realista* del contexto socio-político comunitario o social que en gran parte determina el reparto global del poder y otros recursos.
2. *Participación* en la *acción colectiva* necesaria para cambiar la situación social injusta y enfrentarse a las élites y poderes establecidos, algo difícilmente abordable desde un nivel pequeño-grupal o meramente individual.
3. *Acceso a los recursos* (riqueza, poder, estima, etc.) sociales escasos (o no) e injustamente repartidos: resultado esperable de una acción social *eficaz* (el acceso a los recursos puede ser también un paso intermedio en el proceso de adquisición de poder).

NIVELES DE ANÁLISIS Y ACTUACIÓN.

- **Nivel individual.** Incluye los dos aspectos interdependientes y dialécticamente vinculados del *poder personal* o psicológico: la *percepción* de poder y el *control real* de ese poder y de la propia vida.
- **Nivel relacional y microsocioal.** El empoderamiento se deriva aquí de las interacciones y relaciones personales y de la participación en grupos y asociaciones sociales medias según una idea obvia: en la medida en que el poder es un fenómeno global, el empoderamiento (personal, grupal o del tipo que sea) precisa de la colaboración de personas y grupos e implicando por tanto algún tipo de *interacción instrumental* para alcanzarlo.

A medida que ascendemos en el nivel social, se hace más preciso considerar el *marco socio-político* y el *momento histórico* al analizar las posibilidades de empoderamiento personal y comunitario.

Parece que, en general, el empoderamiento individual y microsocioal no remedia las injusticias globales del sistema, de forma que actuando sobre la percepción subjetiva en esos niveles se crea con frecuencia, más una *ilusión* de poder que un poder real y duradero. Inevitablemente, el empoderamiento colectivo va entonces unido al cambio social, a la justicia distributiva global o a nociones, economicistas pero globales, como el *capital social* (interacciones y vinculaciones sociales basadas en la confianza y reciprocidad).

LECCIÓN 3. PODER SOCIAL.

Pese a su relevancia, el poder tiene un reconocimiento desigual en la teoría social: mientras pasa casi inadvertido en Psicología Social (pese a ser la forma más importante y frecuente de influencia e interacción social), los análisis más influyentes se encuentran en algunas corrientes y autores sociológicos: Marx, Weber y otros. Pero el poder no puede ser encasillado en un campo (político, social, psicológico, económico...) concreto pues es un fenómeno *transversal* a todos ellos que, por tanto, será definido mejor en relación a los diferentes fenómenos sociales con que se combina y relaciona (y con los que tiene fronteras con frecuencia borrosas): la autoridad, la influencia y la dominación, el conflicto y el cambio social. Como realidad *multiforme* debe ser también entendido a través de las instituciones o áreas de la vida social que lo manifiestan (y, a veces, enmascaran): la política y la ley (poder político y legislativo), la economía (poder económico), el ejército (poder militar). Otros subrayan la naturaleza social del poder, su centralidad en la vida social: es, argumentan, el concepto fundamental de las ciencias sociales como el de energía para las ciencias físicas.

CONCEPTO Y MANIFESTACIONES.

El poder puede ser definido como la *capacidad de afectar el comportamiento de otros* o la vida *colectiva* a través de la *amenaza* o el *uso real de la fuerza* y de *recompensas* y *castigos*. El poder es, para algunos, *fuerza latente*, de manera que la fuerza es poder *manifiesto*. Pero el poder no sólo se manifiesta como fuerza (por ejemplo, en la acción policial o militar) sino también, como *ideología*, a través de las ideas que justifican y legitiman situaciones y relaciones sociales. No es sólo el constituyente central de la *política*, el *ejército* o la *economía* (reconocidos como sistemas de dominación y de ejercicio abierto del poder), sino que está presente en mayor o menor grado en los sistemas de *estratificación social*, el *colonialismo*, las diferenciaciones (y discriminación) de *género* y *raza*. También en los *grupos sociales organizados* (y, en menor medida o de otra forma en los grupos sociales informales y la comunidad), la *pobreza*, el *trastorno mental*, la *delincuencia* y diversos tipos de violencia y, en general, en casi todo tipo de *conflictos* (entre personas, grupos, instituciones, comunidades o naciones) y, en el nivel psicosocial, en las *relaciones* interpersonales, particularmente en los *sentimientos* de *dominación* o *impotencia* (ya citados en el empoderamiento) que acompañan a algunas formas de

relación. Resumiendo, en mayor o menor grado, el poder está detrás de todos los *problemas sociales* y es ingrediente central -a la vez causa y efecto- de todo fenómeno que implique *interacción social* de uno u otro tipo por dos razones: 1) es constituyente ineludible de la relación social; 2) es el núcleo de la *desigualdad*, el conflicto y la oposición; no sólo no habría desigualdad sin diferencias de poder, sino, argumentan algunos, tampoco hay poder sin diferencias de poder, si unos no tienen más poder que otros.

PODER, AUTORIDAD Y CONFLICTO SOCIAL.

Weber y otros han hecho una distinción, importante para el análisis entre el poder -ligado para algunos a las personas- y la *autoridad*, el poder institucionalizado o *legitimado*, ligado a la sociedad. Otros han notado que buena parte del poder no se ejerce directamente sobre otros (personas o grupos) sino indirectamente a través de dispositivos institucionales (la policía o la judicatura, las burocracias estatales o corporativas) u organizativos (las reglas y normas de la empresa o la asociación, los contratos de alquiler o compraventa, los programas informáticos, leyes mercantiles de oferta y demanda, etc.). De forma que esas estructuras sociales deben ser tomadas en consideración en el cambio social pues, por una parte *legitiman el ejercicio del poder*, resultando, por otra, vitales para *hacer eficaz* ese ejercicio y para *mantener* el sistema de poder establecido. Todo orden social necesita así un sistema de legitimación del poder y las instituciones establecidas, en que la *ideología* suele jugar un papel relevante. El análisis marxista subraya el papel del poder en los conflictos sociales y en las relaciones de dominación ligadas a la posesión de los medios de producción y los frutos del trabajo, cuyo "despojo" genera *alienación* en los "desposeídos". La ideología, "disfrazaría" la injusticia y la opresión, justificándola y haciéndola soportable a los más débiles. El conflicto -regla no excepción- es el "motor" del cambio social, en versiones modernas como la de Dahrendorf, estando ligado a la lucha entre grupos de *interés* (conflicto de intereses) en que el poder está dualizado (los que ejercen la autoridad, interesados en mantener lo establecido y los que están sujetos a ella que buscan cambiar "el sistema") y es estructural, no localizado y coyuntural.

LECCIÓN 4. MODELOS DE EMPODERAMIENTO.

La pregunta inicial de si el psicólogo puede *generar* poder en otros, *empoderarlos* (o, siendo más humildes y realistas, ayudarlos a que se empoderen por sí mismos) tendría como respuestas posibles dos modelos sociales de empoderamiento (el cooperativo y competitivo) a los que añadimos un tercero, de creación de recursos.

Modelo cooperativo: ayudamos, como psicólogos, a generar condiciones personales y relaciones sociales cooperativas en que, manteniendo la comunidad y pertenencia, se adquiere y comparte relacional y colectivamente el poder que se asume ilimitado y compartible.

Modelo competitivo, de conflicto: ayudamos a la organización social de los más débiles para que puedan defender sus intereses por sí mismos y se *apoderen* "proporcionalmente" (según su nivel de "impotencia") del poder que, como recurso escaso, precisa ser redistribuido a un nivel comunitario o superior.

Hay que notar, en todo caso que la respuesta negativa a la pregunta de si se puede ayudar al empoderamiento de los más débiles o desfavorecidos, conduce o bien a la revolución (harto improbable hoy día) o a la pasividad y la inacción. El ambiente social actual favorece claramente el modelo competitivo / conflictivo que es, así, más "realista" pero, también, más desintegrador, en tanto que desde la perspectiva comunitaria, primaríamos el modelo cooperativo que puede ser menos realista (quizá en algunos casos inviable) pero a la vez más integrador y coherente con la filosofía de la Psicología Comunitaria.

Modelo de recursos: *Espacios sociales y generación de poder.* La pregunta puede tener una respuesta diferente si adoptamos un enfoque social de recursos, según el cuál, la *constitución* de cualquier *agrupación social* (grupo, institución, empresa, equipo de trabajo, asamblea vecinal, comisión, asociación de padres de alumnos, etc.) *genera* poder y otros recursos sociales ligados al tipo de espacio social creado y a los elementos comunes puestos en marcha para su dirigirlo y mantenerlo: prestigio, evaluación social, poder político, medios económicos, capacidad de influencia social y creación de opinión, etc. Esta concepción de recursos sociales salvaría de algún modo

la bifurcación analítica (modelo finito-redistribuidor, modelo infinito-desarrollista), transformándola en un proceso dinámico: el poder es un recurso *indefinido* en la medida en que se van *creando* espacios sociales en una comunidad o sociedad y hasta ese momento; pero, una vez creados esos espacios institucionales, el poder queda *limitado* y sólo puede ser redistribuido a menos que se “reconstruya” o desarrolle el espacio social o se creen otros espacios nuevos que generen recursos adicionales.

Reglas del empoderamiento comunitario serían:

- Privilegiar el *nivel intermedio* o psicosocial (poder psicológico, interacción y asociación social) asociado a, pero distinto de, el nivel macro-social, como propio de la acción comunitaria; reconocer sus potencialidades, sin olvidar sus límites: es el nivel macro donde están los mecanismos de asignar y distribuir el poder global.
- *Distinguir* -y manejar juiciosamente- el sentimiento de poder (de *potencia*, sería más correcto) del poder real: la percepción o conciencia de potencia es en general condición *necesaria pero no suficiente* para la adquisición de poder, que precisa, además, de una *acción social eficaz* y generalmente colectiva. Sin la conciencia (colectiva) de potencia, sin embargo, difícilmente se embarcará la gente en la acción transformadora: habrá, primero, que animar o inducir esa sentimiento potencial de poder. La percepción de impotencia lleva a la inacción; la transformación del sentimiento de potencia en poder real, exige acción colectiva eficaz.

La *intervención comunitaria empoderadora*. ¿Podemos proponer algunas ideas o pasos concretos para lograr una acción comunitaria empoderadora? Zambrano (2003) ha sugerido tres condiciones o posibilidades para una acción comunitaria empoderadora: se fomentan acciones colectivas a favor del bien común (en base a objetivos compartidos y en un clima de confianza y reciprocidad que desarrolla el “capital social”); se generan condiciones para el aumento del poder y la potenciación de la comunidad; el psicólogo actúa como agente externo dotado de poder técnico o burocrático que respeta las necesidades y el ritmo del grupo. Aventuro como conclusión un proceso operativo que, teniendo en cuenta el estado inicial del asunto y en línea con todo lo expuesto, puede guiar el empoderamiento comunitario, ayudando a transformar un sentimiento inicial de potencia en poder real mediante una acción social efectiva.

Resumiendo, en Psicología Comunitaria, el empoderamiento o *empowerment* se ha convertido en un *referente operativo imprescindible* que articula y da forma a una vasta área de actuación ligada a dinamización (organización, activación, etc.) social. En la práctica, el *empowerment* es un enfoque interventivo orientado hacia el desarrollo del poder de decisión y actuación de los grupos sociales más indefensos o desfavorecidos alcanzado a través de la participación social y la organización colectiva en que el interventor actúa como dinamizador o activador y recurso técnico pero no marca los objetivos de la acción.

EMPODERAMIENTO COMUNITARIO.

Sin lugar a dudas el discutir y comentar temas tales como el empowerment o fortalecimiento comunitario como le llamaron en Latinoamérica no es nada de fácil, ya que su desarrollo como tal, no es unidireccional, sino que es posible conectarlo con múltiples formas de construir conocimientos. Ya en sus orígenes es posible de vincularlo con el tema del poder, concepto ya definido por la psicología y las ciencias sociales como un factor en el que hay aspectos tanto positivos como negativos, y ambos deben ser tratados cuando hablamos de procesos comunitarios. La condición omnipresente como se le ha caracterizado al poder, con consecuencias tanto abusiva; en marcos dominantes y opresores, como ignorada principalmente en los más desposeídos, da a entender que su uso en cada extremo genera conflictos.

Una de las grandes contribuciones que tiene la psicología social comunitaria, es que entiende la comunidad como un recurso potencial para el desarrollo, ya que, favorece la desmitificación de la naturalización al tratar de catalizar las acciones necesarias para que la comunidad use sus recursos, reconozca y emplee el poder que tiene, o bien busque otros recursos y desarrolle otras especialidades para generar el proceso de sí mismo.

De esta manera el empoderamiento comunitario se refiere al proceso por el cual una colectividad gana poder o la habilidad de una comunidad o colectividad para crear cambio enfatizando la participación, el cuidado, convivencia, y la responsabilidad social.

Así una comunidad empoderada es aquella donde los individuos y organizaciones reúnen habilidades y recursos en un esfuerzo colectivo para satisfacer sus necesidades.

Los cambios sociales se producen cuando hay movimientos de la conciencia (concientización) y son los que permiten el surgimiento y la identificación de necesidades siempre que alguno varios o todos los elementos de una relación de poder se vean alterados. Esta concepción es importante para la psicología social comunitaria, ya que supone la presencia de actores sociales dinámicos en una situación igualmente dinámica, permitiendo romper con la tradición de situar al poder en un polo de la relación y dejar al otro vacío de posibilidades y en estado de sometimiento o de pasividad. La posibilidad de ejercer poder en grupos sociales carenciales, da paso a que se produzcan cambios inesperados en situaciones aparentemente controladas drásticamente y de manera inalterable.

Por otra parte, y en la perspectiva tal de la posible relación entre capital social y empoderamiento comunitario. La tesis central de esta propuesta es que la perspectiva del capital social como base del emprendimiento, permitiría redefinir y/o ampliar la visión sobre éste último -desde un énfasis individualista a otro más colectivo- al reconocer y valorar la importancia de las acciones colectivas y solidarias en pro del objetivo de mejorar las condiciones de vida también colectivas, especialmente de aquellos grupos más carenciados. Es así, que establece dos utilidades principales del capital social:

- 1) facilitar la constitución de organizaciones productivas y de gestión de bases efectivas: empresas asociativas de diversa índole;

- 2) generar un entorno social propicio- las condiciones estructurales necesarias- para desarrollar acciones innovadoras: apoyo financiero de las instituciones públicas y privadas, acceso a capacitación de calidad, y facilidad para acceder a nuevas tecnologías, entre otras.

Al comentar el tema de fortalecimiento comunitario debemos considerar que su aplicabilidad ha sido de gran utilidad en programas de desarrollo social. Así lo demuestra la OPEPA, una fundación sin fines de lucro que opera en Bogotá Colombia desde el año 1998. Dicha institución busca en su programa de fortalecimiento comunitario empoderar y fortalecer las comunidades rurales, poblaciones marginales y poblaciones en riesgo, ayudando en la formulación, gestión e implementación de proyectos. Este programa utiliza el ambiente como eje central de trabajo para construir capacidad local y generar procesos alternativos de desarrollo. En él se tratan aspectos de sentido de pertenencia y valoración de lo propio, favorece la creación de espacios de intercambio y discusión, promueve la creación de puentes entre las personas y comunidades con intereses comunes y fomenta la creación de programas de desarrollo comunitario.

No debemos finalizar sin antes referimos al fenómeno de la pobreza y a su vinculación con factores identificados de índole individual tales como la cultura de la pobreza y desesperanza aprendida, los modelos familiares inadecuados y deficiencias físicas o psicológicas. El primero de ellos y el más vinculado al proceso de empoderamiento, es el tema de la indefensión en la cual los pobres aprenden a ser pobres. Los modelos culturales en los que se desenvuelven están impregnados de pesimismo y derrotismo. La pobreza es vista como una fatalidad frente a la cual no se puede hacer nada más que aceptarla. Para tales efectos el fortalecimiento comunitario parece confirmar que es un proceso que permite a los miembros de una comunidad desarrollar conjuntamente capacidades y recursos para controlar su situación de vida, actuando de manera comprometida, consciente y crítica, para lograr la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones, transformándose al mismo tiempo a sí mismos.

UNIDAD III. TRABAJO EN EQUIPO.

LECCIÓN 1. TRABAJO EN EQUIPO.

El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto.

El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente.

Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante.

El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales.

Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de compañeros, no forma un equipo.

Por ejemplo, un grupo de dependientes de un gran almacén, cada uno responsable de su sector, no forman un equipo de trabajo.

Un equipo médico en una sala de operaciones (cirujano, anestesista, especialista cardiovascular, enfermeras, etc.) sí forman un equipo de trabajo. Cada miembro de este equipo va a realizar un cometido específico; el de todos ellos es fundamental para que la operación resulte exitosa y para ello sus actuaciones han de estar coordinadas.

El trabajo en equipo se basa en las "5 c":

Complementariedad: Cada miembro domina una parte determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.

Coordinación: El grupo de personas, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.

Comunicación: El trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.

Confianza: Cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.

Cada miembro trata de aportar lo mejor de si mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.

Por ejemplo, en una operación de transplante todos los especialistas que intervienen lo hacen buscando el éxito de la operación. El cirujano no busca su lucimiento personal sino el buen hacer del equipo. Además, si la operación fracasa poco va a valer que su actuación particular haya sido exitosa.

Compromiso: Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

Ejemplo de trabajo en equipo:

Las consultoras funcionan con equipos de trabajo; cuando acometen un proyecto constituyen un equipo al frente del cual hay un jefe o coordinador y en el que se integran especialistas de las áreas implicadas (informáticos, economistas, etc.). En su desempeño no cuenta el buen trabajo individual de cada uno de ellos, sino la labor del equipo en su conjunto.

LECCIÓN 2. DIFERENCIAS ENTRE EQUIPO DE TRABAJO Y GRUPO DE TRABAJO.

Grupo de trabajo es un conjunto de personas que realizan dentro de una organización una labor similar.

Suelen estar próximas físicamente, tienen un mismo jefe, realizan el mismo tipo de trabajo pero son autónomos, no dependen del trabajo de sus compañeros: cada uno realiza su trabajo y responde individualmente del mismo.

Ejemplo: En un hospital los anestesistas forman un grupo de trabajo: realizan la misma actividad, tienen un jefe común (jefe de sección), pero cada uno responde de su trabajo (la labor de un anestesista no depende de la de sus compañeros).

Puede que un anestesista realice una labor fantástica mientras que el departamento en su conjunto sea un auténtico desastre.

Las diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo son importantes:

El equipo de trabajo responde en su conjunto del trabajo realizado mientras que en el grupo de trabajo cada persona responde individualmente.

En el grupo de trabajo sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo (no son complementarios). En el equipo de trabajo cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto (son complementarios).

En el grupo de trabajo cada persona puede tener una manera particular de funcionar, mientras que en el equipo es necesaria la coordinación, lo que va a exigir establecer unos estándares comunes de actuación (rápida respuesta, eficacia, precisión, dedicación, etc.).

En el equipo de trabajo es fundamental la cohesión, hay una estrecha colaboración entre sus miembros. Esto no tiene por qué ocurrir en el grupo de trabajo.

El grupo de trabajo se estructura por niveles jerárquicos. En el equipo de trabajo en cambio las jerarquías se diluyen: hay un jefe de equipo con una serie de colaboradores, elegidos en función de sus conocimientos, que funcionan dentro del equipo en igualdad aunque sus categorías laborales puedan ser diferentes.

Ejemplo: Una entidad financiera constituyó un equipo de trabajo para analizar una oportunidad de inversión en el extranjero. Formaban parte de este equipo desde subdirectores generales hasta empleados de reciente incorporación, especialistas en determinadas materias. Dentro del equipo todos funcionaban al mismo nivel, no había distinciones jerárquicas.

LECCIÓN 3. PUESTA EN MARCHA DE UN EQUIPO DE TRABAJO.

La puesta en marcha de un equipo de trabajo es un proceso complejo que pasa por diferentes fases.

Simplemente reunir a un grupo de personas para realizar un trabajo no significa constituir un equipo de trabajo. El equipo exige mucho más: coordinación, comunicación entre ellos, complementariedad, lealtad hacia el equipo, etc.

En primer lugar hay que definir con claridad cuales van a ser sus cometidos y cuales los objetivos que deberá alcanzar. Hay que tener muy claro que la tarea encomendada debe justificar la formación de un equipo de trabajo.

Sólo se deben formar equipos cuando haya razones de peso, si no será una pérdida de tiempo y de esfuerzo.

Hay que determinar su posición dentro de la organización.

De quién va a depender, cuáles van a ser sus relaciones con el resto de las áreas.

Hay que seleccionar a sus miembros. En función de la tarea asignada hay que buscar a personas con capacidades y experiencia suficiente para cubrir adecuadamente las distintas facetas del trabajo encomendado.

Hay que seleccionar personas con capacidad para trabajar en equipo evitando individualistas. Es preferible además que tengan personalidades diferentes ya que ello enriquece al equipo: unos más extrovertidos que otros; unos apasionados y otros reflexivos; unos generalistas y otros más detallistas, etc.

Aunque pueda parecer que la diversidad puede complicar la gestión del equipo, lo que sí es cierto es que contribuye a su enriquecimiento (cada persona aporta unas cualidades diferentes).

Entre los miembros seleccionados se nombrará un jefe del equipo en base a su mayor experiencia, a su visión más completa del trabajo asignado, a su capacidad de conducir grupos, etc.

Al equipo hay que comunicarle con claridad el proyecto asignado, el plazo previsto de ejecución, los objetivos a alcanzar, cómo se les va a evaluar y como puede afectar a sus miembros.

Ya dentro del equipo, el jefe les informará de cómo se van a organizar, cual va a ser el cometido de cada uno, sus áreas de responsabilidad, con qué nivel de autonomía van a funcionar, etc.

Una vez constituido el equipo, el jefe los reunirá antes de comenzar propiamente el trabajo con vista a que sus miembros se vayan conociendo, que comience a establecerse una relación personal entre ellos.

No se trata de que tengan que ser íntimos amigos pero al menos que se conozcan, que tengan confianza, que exista una relación cordial.

Es conveniente fomentar el espíritu de equipo, el sentirse orgulloso de pertenecer al mismo. No se trata de fomentar un sentimiento de división entre "nosotros" (los miembros del equipo) y "ellos" (el resto de la organización), pero sí un sentimiento de unidad, de cohesión.

El equipo no puede funcionar de espaldas a la organización como una unidad atípica, extraña. Muy al contrario, debe estar plenamente integrada en la misma.

Para ello resulta muy interesante las actividades extralaborales: comidas informales, actividades de ocio - excursiones, equipos deportivos, etc.).

Hay que ser consciente de que los equipos van a necesitar tiempo para acoplarse y funcionar eficazmente.

Normalmente los equipos irán pasando por diversas etapas:

Inicio: predomina el optimismo, los miembros se sienten ilusionados con el proyecto que se les ha encomendado; se conocen poco pero las relaciones son cordiales, todos ponen de su parte para evitar conflictos.

Primeras dificultades: el trabajo se complica y surgen las primeras dificultades lo que origina tensión y roces entre sus miembros; las diferencias de carácter y personalidad asoman.

Acoplamiento: los miembros son conscientes de que están obligados a entenderse si quieren sacar el proyecto adelante. Esto les obliga a tratar de superar los enfrentamientos personales. Por otra parte, los miembros ven que, aunque con dificultades, el proyecto va avanzando lo que permite el optimismo.

Madurez: el equipo está acoplado, controla el trabajo y sus miembros han aprendido a trabajar juntos (conocen los puntos débiles de sus compañeros y evitan herir sensibilidades). El equipo entra en una fase muy productiva.

Agotamiento: buena parte del proyecto ya está realizado, quedan flecos menores y los miembros del equipo comienzan a perder ilusión en el mismo. El rendimiento puede volver a caer y es posible que vuelvan a surgir rivalidades. Llega el momento de ir cerrando el proyecto e ir liquidando el equipo, quedando únicamente aquellas personas necesarias para rematar el trabajo.

Conociendo este desarrollo, es conveniente al principio no presionar al equipo en exceso, darle tiempo para que se vaya rodando.

Un equipo que empieza funcionando bien tiene más probabilidades de tener éxito.

Por el contrario, un equipo que comienza con problemas y tensiones es muy posible que entre en una situación negativa de la que difícilmente salga.

Para muchas personas trabajar en equipo resulta una experiencia novedosa, diferente de su forma habitual de funcionar, por lo que hay que darles tiempo.

Resulta interesante ofrecer a sus miembros cursos de formación sobre el trabajo en equipo (coordinación, toma de decisiones, responsabilidades, desarrollo de las reuniones, funciones del líder, etc.)

LECCIÓN 4. JEFE DEL EQUIPO.

Todo equipo necesita un jefe, una persona que lo dirija, que se ponga al frente del mismo. Al igual que todo equipo de fútbol necesita un entrenador o que toda orquesta necesita un director.

El jefe puede ser simplemente eso, un jefe, o puede ser algo más, un auténtico líder.

Hay jefes que no son líderes y también puede haber líderes que no son jefes.

La diferencia básica entre ambos conceptos radica en el origen de la autoridad que ejercen.

El **jefe** recibe su autoridad de la posición jerárquica que ocupa: la organización lo ha colocado al frente del equipo.

El **líder** recibe su autoridad del propio equipo: diversos factores (carisma, personalidad, energía, etc.) le permiten ganarse el apoyo de sus colaboradores.

El desempeño de un equipo de trabajo puede mejorar notablemente cuando al frente del mismo se encuentra un auténtico líder.

Un jefe podrá dirigir el equipo en base a la autoridad que su cargo conlleva pero puede que no sea capaz de motivarlo, de obtener su máximo rendimiento.

Además, si dentro de un equipo el jefe y el líder son distintas personas se puede producir una dualidad de mandos, cada uno caminando en una dirección diferente.

Aunque el jefe no sea un líder al menos debe contar con una serie de cualidades mínimas para poder dirigir eficazmente un equipo de trabajo:

- Debe ser una persona justa, que sepa exigir pero también recompensar, que no haga discriminaciones arbitrarias, sino que trate a todos por igual.
- Persona muy trabajadora, que de ejemplo: si exige a los demás, él por delante.
- Una persona exigente pero humana, que busque y persiga la excelencia pero que sepa reconocer el esfuerzo y la entrega. Una cualidad importante es ser comprensivo ante el fallo del colaborador.
- Muchos jefes adoptan frente a sus colaboradores una actitud fría, distante, de superioridad, confundiendo altivez con autoridad. Una persona que no sea capaz de relacionarse con su gente difícilmente va a ser capaz de liderar un equipo.
- Respetuosa: que el mismo respeto que muestre hacia sus superiores lo muestre también hacia sus colaboradores. Pero que sepa mantener la disciplina, que sepa decir NO cuando sea necesario.
- Un defensor de su equipo, que no tolere ataques externos. Si hay que tomar medidas las tomará él dentro del equipo, pero no permitirá que desde fuera se ataque a ninguno de sus colaboradores.
- Una persona que se preocupe por el bienestar de su gente. Si se produce un fallo él lo asumirá de cara al exterior, nunca echará la culpa a un colaborador (internamente si pedirá responsabilidades). Que se preocupe de que todos se sientan a gusto en el equipo, integrados, de que todos participen activamente.
- Un organizador nato: consigue que el equipo funcione, que vaya avanzando, que se vayan cumpliendo los plazos.
- Una persona decidida, que sepa tomar decisiones por difíciles que sean. No se esconde ni pasa la decisión a algún colaborador.

- El jefe debe confiar en su equipo ya que esto el equipo lo percibe.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que los posibles defectos del jefe se suelen transmitir al resto del equipo ya que su comportamiento tiende a ser imitado.

¿Cuáles son los principales cometidos del jefe del equipo?

- Organizar el equipo: Quién se va a ocupar de cada aspecto, normas de funcionamiento (nivel de autonomía de cada miembro, coordinación del equipo, reuniones, evaluaciones, etc.).
- Procurar al equipo los recursos necesarios para realizar su labor, (técnicos, materiales, humanos, etc.).
- Tratar de lograr un equipo cohesionado, eficiente.
- Vigilar el cumplimiento de los objetivos y plazos del proyecto, verificar que se va avanzando en la dirección adecuada tomando en caso contrario las medidas oportunas.
- Supervisar el trabajo del equipo antes de presentar los resultados al órgano supervisor.
- Centralizar la relación del equipo con el resto de la organización, especialmente con los niveles superiores.

LECCIÓN 5. ROLES DENTRO DEL EQUIPO.

Dentro de un equipo de trabajo es fácil encontrar unos roles muy característicos, algunos positivos para el desempeño del equipo, mientras que otros pueden resultar muy negativos. Entre ellos se encuentran:

La persona positiva: Empuja hacia delante, busca el éxito del equipo y se involucra decididamente en el proyecto; contagia su entusiasmo al resto de los compañeros.

El jefe debe reconocer públicamente su labor, buscando que cunda su ejemplo.

El crítico: Es una persona destructiva, todo le parece mal pero no aporta soluciones; los compañeros son unos inútiles a diferencia de él que es perfecto. Es una persona que deteriora el ambiente de trabajo.

Si sobrepasa cierto límite el jefe tendrá que darle un toque de atención.

El discutidor: No está de acuerdo con nada, siempre defiende otra idea. Es una persona pesada pero sin ánimo destructivo, a diferencia del anterior. Es un inconformista permanente y aunque busca el bien del equipo sólo consigue sacar a la gente de quicio.

Hay que animarle a que piense en positivo, a que aporte soluciones prácticas.

El incordio: Es inoportuno, siempre con un comentario desafortunado en el momento menos adecuado, molestando a los compañeros. Aunque se hace muy pesado no tiene ánimo destructivo.

Igual que al crítico, si sobrepasa cierto límite se le tendrá que llamar la atención.

El bocazas: Nunca está callado, discute aunque no entienda del tema, dificulta y alarga las reuniones, interrumpe e impide que la gente se centre en la tarea.

En las reuniones no se pueden tolerar sus interrupciones. Si hace falta se le llamará al orden.

El listillo: Lo sabe todo y de hecho suele tener un nivel de preparación por encima de la media, un tipo de conocimiento muy superficial, muy poco sólido. A veces sus aportaciones resultan oportunas, pero la mayoría de las veces insufribles.

Habría que animarle a que profundice en algunas de sus consideraciones válidas.

El pícaro: Se aprovecha del resto de los compañeros, es una rémora en el equipo, pero lo hace de manera sutil, por lo que sus compañeros apenas se percatan. Su aportación al equipo es nula y suele terminar deteriorando el ambiente de trabajo.

Es preferible cortar por lo sano: darle un toque de atención enérgico y si no reacciona apartarlo del equipo.

El cuadrulado: Tiene unos esquemas mentales muy consolidados de los que resulta muy difícil moverle. No dispone de la flexibilidad necesaria para aceptar o al menos considerar otros planteamientos.

Suele ser una persona entregada al equipo que requiere paciencia y persuasión.

El reservado: Le cuesta participar o simplemente no participa y en muchos casos a pesar de dominar la materia. Necesita un primer empujón del resto de sus compañeros, especialmente del jefe, para lanzarse. Si consigue romper esa barrera inicial puede ser un gran activo para el equipo, si no su aportación será muy reducida.

Hay que animarle desde un principio a que participe en los debates.

El gracioso: No suele faltar en los equipos. Sus aportaciones profesionales suelen ser muy discretas pero en cambio cumple un papel fundamental: relaja el ambiente, quita tensión, crea una atmósfera más cálida, lo que puede contribuir a una mayor cohesión del equipo. A veces puede llegar a ser un poco incordio.

Hay que dejarle cierto margen, pero señalándole también unos límites.

El organizador: Es clave dentro del equipo, siempre preocupado porque las cosas funcionen, que se vaya avanzando, que se vayan superando las dificultades, que no se pierda el tiempo.

Hay que contar con él, consultarle, realzar su papel (es un activo para el equipo).

El subempleo: Tiene asignado unos cometidos muy por debajo de sus capacidades. Termina por aburrirse y perder interés.

Hay que buscarle nuevas responsabilidades. Son personas valiosas que no hay que dejar marchar.

El incompetente: Justo lo opuesto del anterior; los cometidos asignados superan claramente sus capacidades. Por no reconocer sus limitaciones irá asumiendo nuevas responsabilidades que no sabrá atender, lo que terminara generando ineficiencias.

Hay que apoyarle con otros compañeros y en todo caso tener muy claro cual es su techo de competencia que no hay que traspasar.

LECCIÓN 7. COHESIÓN DEL EQUIPO

Los equipos de trabajo más eficientes son aquellos en los que existe una gran cohesión entre sus miembros.

Existe un sentimiento de equipo: Sus miembros se sienten orgullosos de pertenecer al mismo.

En contraposición con un equipo cohesionado nos podemos encontrar con:

- Un equipo disgregado, que es prácticamente lo mismo que una ausencia de equipo. Aquí cada miembro actúa por su cuenta, va a lo suyo, sólo le interesa su interés particular y no el del equipo. En esta situación es prácticamente imposible funcionar eficazmente.
- Un equipo básicamente unido, pero con algunos de sus miembros distanciados. El líder debe tratar de acercar a los miembros alejados; si no lo hace es posible que estos vayan atrayendo a otros compañeros y al final se termine como en el caso anterior.

La cohesión no es algo que tiende a surgir de forma espontánea, todo lo contrario, el ser humano suele ser individualista, su carácter es básicamente competitivo, busca su bien por delante (a veces a costa) del bien del grupo.

Esto conlleva que la cohesión haya que buscarla, haya que trabajarla, siendo éste otro de los principales cometidos del jefe.

La cohesión de un equipo depende de muchos factores:

De su propia composición: Si hubo una selección de personas preparadas, entregadas, de gente que sabe trabajar en grupo. Lo contrario ocurre si es un equipo donde prima el individualismo, formado por gente de difícil convivencia (en este caso, difícilmente se va a poder conseguir un equipo unido).

Es importante contar dentro del equipo con gente que genere buen ambiente, gente positiva, colaboradora, generosa. A veces puede resultar preferible contar con un profesional con estas actitudes, aunque sea menos brillante, que con otro muy competitivo pero con un carácter complicado.

Una sola persona conflictiva dentro del equipo puede ser suficiente para cargarse el ambiente de trabajo.

En la formación del equipo hay que cuidar con detalle este aspecto pero aún así puede haber sorpresas y entrar a formar parte del mismo personas conflictivas.

En este caso el jefe debe actuar con contundencia y atajar de raíz este problema, apartando a dicha persona.

De su tamaño: Por regla general los equipos pequeños tienden a estar más cohesionados que los grandes, aspecto que se debe tener en cuenta a la hora de constituir un equipo, tratando de que su tamaño sea lo más ajustado posible.

Del carisma del líder: Si cuenta con una personalidad atractiva que consigue ganar la adhesión de sus colaboradores, tendrá buena parte del camino recorrido.

Del proyecto asignado: Si se trata de un trabajo interesante, exigente, motivador, es fácil que la gente se vuelque en el mismo. Si por el contrario, se trata de un proyecto gris, con poco atractivo, de escaso interés, es difícil que la gente se identifique con el equipo y más bien trate de salir de este a la menor oportunidad.

Del ambiente de trabajo: Si es un ambiente agradable, de respeto, donde se fomente la participación, donde exista comunicación, donde se reconozcan los méritos, donde la gente se pueda realizar profesionalmente.

Algún éxito inicial, aunque sea pequeño, también ayuda a cohesionar al grupo: ver que forman un equipo competente, capaz de alcanzar las metas propuestas.

La cohesión del equipo es más fácil que exista mientras que las cosas marchan bien, el problema se presenta cuando aparecen las dificultades (el trabajo no avanza, el equipo es cuestionado desde fuera, etc.).

Según como el equipo encare estas dificultades su cohesión interna puede aumentar o por el contrario se puede ver dañada.

Si ante una dificultad (ya afecte al equipo en su conjunto o a un miembro determinado) los miembros del equipo hacen causa común, se involucran, tratan de encontrar una solución, evitan las críticas internas y se apoya al miembro afectado, la cohesión del equipo aumentará.

Si por el contrario, ante una dificultad la gente se desentiende, nacen las críticas hacia el miembro responsable, se busca "cortar cabezas", la cohesión del equipo quedará muy dañada.

La respuesta del equipo dependerá en gran medida de la actitud que adopte su jefe: cerrar filas o buscar responsables.

LECCIÓN 8. REUNIONES.

Las reuniones de trabajo constituyen uno de los distintivos del trabajo en equipo. Se celebran reuniones con cierta frecuencia, persiguiendo distintos objetivos:

Debatir y decidir sobre aquellos asuntos de mayor trascendencia en los que convenga conocer la opinión de todo el equipo.

Puesta en común; con el fin de que todos los miembros tengan un conocimiento exacto de la situación del proyecto, de las líneas en las que se va avanzando, de las dificultades que van surgiendo y de las decisiones que se van tomando.

También sirven para fijar criterios, homogeneizar ideas, compartir opiniones, intercambiar puntos de vista, ayudar a crear una cultura común (modo de actuar, nivel de exigencia, escala de valores, etc.).

Además, favorece el contacto personal: facilita la comunicación y ayuda a cohesionar al equipo.

La eficacia de las reuniones cuando están bien organizadas y dirigidas exige que se les preste la atención debida.

Las reuniones hay que prepararlas con seriedad, empezando por el jefe del equipo. Si los colaboradores detectan que éste acude a las reuniones sin haberlas preparado es posible que terminen imitándolo, convirtiéndose la reunión en una pérdida de tiempo.

Las reuniones únicamente se deben convocar cuando haya una razón que lo justifique. No se puede frivolar convocando reuniones sin un objetivo claro, simplemente porque toca hacerlo (supone una pérdida de tiempo para todo el equipo, además daña internamente el sentimiento de profesionalidad del equipo).

Preparar las reuniones implica:

Fijar un orden del día que todos los asistentes deben conocer, permitiéndoles preparar aquellos temas que se vayan a tratar. El orden del día se establece con la intención de respetarlo, lo que no impide cierta flexibilidad para poder tratar algún asunto que pueda surgir sobre la marcha.

Se debe avisar con tiempo suficiente a aquellas personas que vayan a presentar algún informe para que tengan tiempo de prepararlos.

El jefe debe establecer desde la primera reunión un elevado nivel de exigencia, marcando la pauta al resto del equipo (conocimiento exhaustivo del tema a exponer, su presentación, repartir al resto un dossier con la información preparada, etc.).

Se debe fijar un tiempo estimado para la reunión que hay que tratar de respetar, si no las reuniones se terminan eternizando y se termina abordando asuntos de escasa trascendencia.

Hay que evitar fijar las reuniones en horarios "inconvenientes" (lunes a primerísima hora de la mañana, viernes por la tarde, o cualquier otro día muy avanzada la tarde, etc.).

Si las reuniones se alargan el jefe del equipo debe fijar descansos de forma regular para que los asistentes puedan despejarse. Hay que evitar reuniones maratónicas que dejen a los participantes exhaustos.

La sala de reuniones debe ser cómoda, amplia, bien iluminada, con la temperatura adecuada, sin ruido, etc.

El jefe del equipo se preocupará de la participación de todos, evitando que algunos puedan monopolizar la reunión mientras que otros apenas participan.

Debe tratar de crear un clima que favorezca un intercambio abierto y franco de puntos de vista, donde se admita la discrepancia y se fomente el debate. Debe evitar que se produzcan enfrentamientos personales que enrarezcan el ambiente.

Si bien el debate en algún momento se pueda acalorar, lo que no se puede permitir bajo ningún concepto es que se produzcan ataques personales.

Por otra parte, en el momento en el que se adopta una decisión, por polémica que sea, se exigirá a todos los miembros del equipo un apoyo incondicional (ya no es tiempo de discrepar).

Durante la reunión alguien debe ir tomando nota de los asuntos tratados, decisiones adoptadas, posibles actuaciones encomendadas a algún miembro, etc.

Posteriormente, y una vez finalizada la reunión, se repartirá copia de esta acta al resto de asistentes.

En definitiva, es responsabilidad del jefe del equipo velar porque las reuniones se desarrollen con normalidad y resulten útiles.

A continuación, a título de ejemplo, se señalan algunas actuaciones que el jefe debe evitar:

Convocar una reunión sin un asunto que realmente la justifique.

Además, a las reuniones se convocarán únicamente las personas pertinentes. Hay que evitar que las reuniones puedan suponer una pérdida de tiempo para parte de los asistentes que no tienen nada que ver con el tema tratado.

Llegar tarde a la reunión: si exige puntualidad a los miembros del equipo debe predicar con el ejemplo. La falta de puntualidad resta seriedad, hace perder el tiempo a los demás y crea un precedente que puede ser imitado.

Trivializar la reunión: adoptar un tono excesivamente desenfadado. No se trata de que haya que dirigir las reuniones con excesivo rigor, incluso cabe algún momento de relajación, pero no se debe permitir es que éstas pierdan seriedad.

Monopolizar la reunión: acaparar el tiempo sin apenas permitir a los otros asistentes intervenir. La reunión se organiza para que la gente participe y exponga sus puntos de vista, por lo que hay que darles la oportunidad de hacerlo.

Tampoco se puede permitir que un asistente intente monopolizar la reunión; además, hay que tratar de que aquellas personas menos proclives a participar también tomen la palabra.

No ejercer la autoridad que su cargo le confiere: Aunque no debe abusar de la misma y siempre debe tratar de convencer antes que ordenar, no obstante si en algún momento hace falta llamar al orden debe saber hacerlo.

Permitir que la reunión se aleje de su objetivo principal y derive hacia otros asuntos menores. Otro posible fallo es no ir cerrando temas: ir pasando de un tema a otro sin tomar decisiones claras.

En el acta de la reunión hay que recoger de forma precisa los temas tratados y las decisiones adoptadas.

LECCIÓN 9. TOMA DE DECISIONES.

El trabajo en equipo no se puede convertir en un medio de evitar asumir responsabilidades particulares tratando uno de desviarlas hacia el grupo.

No se puede permitir que los miembros del equipo eviten tomar decisiones, tratando que sea el equipo en su conjunto o bien el jefe quienes las deban asumir.

Además, la agilidad del trabajo exige que sus miembros vayan tomando decisiones sobre la marcha.

El jefe del equipo debe dejar muy claro desde el principio cual va a ser el ámbito de responsabilidad de cada miembro y con qué autonomía van a contar para su desempeño.

Para que la gente se involucre completamente en el trabajo y para que éste se desarrolle con cierta fluidez es fundamental que cada miembro asuma ciertas responsabilidades personales.

Hay que exigir a los colaboradores que decidan ellos mismos; hay que evitar la tendencia de algunas personas de consultar siempre y no querer decidir nunca.

Además, debe favorecerse dentro del equipo una atmósfera que favorezca la toma de decisiones.

Para ello el jefe debe empezar por dar ejemplo, aceptando sus propias responsabilidades y no tratando de desviar hacia el equipo asuntos que a el competen.

Por otra parte, si una decisión adoptada por algún miembro del equipo, tras un análisis riguroso y serio, resulta equivocada el jefe debe ser comprensivo. Nada de reprender, abroncar o amenazar al colaborador, sino todo lo contrario, es el momento de darle apoyo (lo va a necesitar).

Esto no implica que no se analicen los motivos del error y se trate de tomar medidas para que no se vuelva a producir.

Lo que no se debe admitir nunca (y en este caso sí debe actuar con contundencia) es cuando el error es resultado de la improvisación, de la falta de profesionalidad y de rigor, en definitiva, de cierta frivolidad.

En esta disyuntiva entre tomar decisiones y posibles errores hay que tener presente que por regla general a cualquier organización le resulta mucho más gravoso no tomar decisiones a tiempo que el hecho de que algunas de ellas resulten erróneas.

Un aspecto que hay que tener presente es que cuando el equipo adopta decisiones de forma colectiva éstas suelen ser más extremas que las que adoptarían individualmente sus miembros, tanto si la decisión es conservadora como si es arriesgada.

Esto se explica porque individualmente se suelen rechazar las posiciones radicales por miedo a equivocarse, mientras que en el grupo las personas se sienten más arropadas y ello les lleva a extremar sus puntos de vista.

Es un aspecto que hay que tener en cuenta para evitar tomar decisiones excesivamente radicales.

LECCIÓN 10. DIFICULTADES DEL TRABAJO EN EQUIPO.

En el trabajo en equipo, como en cualquier trabajo, pueden surgir dificultades que pongan a prueba al equipo.

Cuando se forma un equipo y éste se hecha a andar suele haber una etapa inicial de ilusión, de novedad, pero a medida que el trabajo va avanzando la realidad se va imponiendo, a veces con toda su crudeza.

Mientras las cosas van bien es fácil que el equipo se muestre unido, cohesionado, que haya un buen ambiente de trabajo. Pero cuando las cosas se tuercen se pone en peligro todo lo anterior.

Las dificultades tienen un lado positivo y es que a veces consiguen aunar más al equipo, todo va a depender de cómo se afronten.

Muchos equipos crecen antes los obstáculos y dan lo mejor de sí.

Cuando surgen dificultades, por graves que éstas sean, es fundamental que el jefe del equipo informe a sus colaboradores, que no trate de "maquillar" la situación.

El equipo perdería confianza en su responsable si se enteran de que les ha ocultado información, de que les ha falseado la realidad.

Ellos están metidos de lleno en el proyecto, sus carreras profesionales pueden estar en juego, por lo que tienen derecho a saber qué es lo que ocurre.

Esta misma transparencia debe exigir el jefe del equipo a sus colaboradores.

Si en sus ámbitos respectivos surgen dificultades deben comunicarlás inmediatamente para que el equipo pueda tomar las medidas oportunas.

Para ello es fundamental que la filosofía que impere en el equipo ante los problemas, no sea buscar culpables sino soluciones.

Lo peor que puede pasar es que, por miedo, algún colaborador oculte un problema y cuando éste finalmente salga a la luz sea ya demasiado tarde para solucionarlo.

Los problemas hay que afrontarlos con decisión, tomando las medidas necesarias por drásticas que sean (en estos momentos no valen las contemplaciones).

Si hacen falta más recursos (humanos y/o técnicos) hay que solicitarlos.

Si el problema es grave (pone en peligro el proyecto, impide que se puedan cumplir los plazos establecidos, etc.) hay que ponerlo inmediatamente en conocimiento de la organización.

Esta debe conocer en todo momento el estado de las cosas para que no haya sorpresas finales.

Aunque fuera competencia exclusiva del jefe tomar las medidas oportunas para hacer frente a un problema determinado puede resultar conveniente consultar con el equipo, pedirle su opinión.

Los colaboradores siempre valorarán que se les tenga en cuenta.

Por otra parte, el jefe les deberá ir informando del desarrollo de los acontecimientos.

Que el equipo sepa en todo momento la situación en la que se encuentra el proyecto.

Por último, señalar que cuando un equipo empieza a funcionar resulta aconsejable comenzar por los apartados menos problemáticos del proyecto con el fin de que el equipo tenga cierto tiempo para ir rodando.

De este modo cuando tenga que enfrentarse a problemas mayores contará con una experiencia que le puede resultar muy valiosa.

Si inmediatamente al comenzar a operar, se presenta una dificultad que el equipo no sabe cómo resolver, puede que este arrase con todas sus ilusiones.

LECCIÓN 11. CONFLICTOS EN EL EQUIPO DE TRABAJO.

En el desarrollo de un equipo de trabajo es frecuente que en algún momento puedan surgir conflictos personales, lo que en si no tiene mayor importancia ya que es normal que en una relación intensa y prolongada entre personas surjan ocasionalmente roces. La diferencia de carácter de los miembros, la tensión que genera el trabajo, las dificultades, etc.

El problema se presenta cuando este conflicto termina generando un enfrentamiento grave entre dos o más miembros del equipo.

Esta situación origina que el rendimiento del equipo se resienta de inmediato.

Es imposible coordinar y avanzar en un proyecto cuando dentro del equipo hay enfrentamientos.

Un equipo enfrentado es un equipo abocado al fracaso.

Para que un equipo de trabajo sea eficiente es absolutamente necesario que sus miembros estén perfectamente compenetrados.

Partiendo de estas consideraciones resulta evidente que un equipo no puede permitir que en su seno se produzca este tipo de enfrentamientos, o si surgen tiene que tratar de atajarlos inmediatamente.

Todos los miembros del equipo, pero especialmente su jefe, están obligados a velar porque exista una buena armonía, un buen ambiente de trabajo, lo que reducirá considerablemente las posibilidades de enfrentamientos.

El jefe del equipo deberá preocuparse por:

Fomentar la comunicación, el trato personal, buscando que la relación entre los integrantes no sea meramente profesional.

Conocer de cerca a su gente, qué piensan, cómo se sienten, qué les preocupa, tratar de conseguir que se encuentren a gusto.

Darle a su gente confianza, mostrarse cercano, que le puedan consultar sus preocupaciones. Detectar cambios de humor, intentar ver qué puede haber detrás.

Evitar situaciones injustas: diferencias significativas de carga de trabajo, etc.

O agravios comparativos: alabanzas del jefe dirigidas siempre a los mismos miembros, cierto trato preferencial a parte del equipo (compartir con ellos más información que con el resto, quedar habitualmente con ellos a comer sin contar con el resto del equipo, tener reuniones informales sin avisar a los demás, etc.).

Cuando surge el conflicto el jefe debe actuar:

Inicialmente dará un margen prudencial a los miembros enfrentados para que ellos mismos resuelvan sus diferencias (a los colaboradores siempre hay que tratarlos como adultos).

Si el asunto sigue sin resolverse el jefe intervendrá, hablando con las personas implicadas y exigiéndoles que pongan fin a sus rencillas, advirtiéndoles que no va a tolerar comportamientos que pongan en peligro el proyecto.

Si el conflicto persiste, tomará cartas en el asunto, informándose previamente con detalle de lo sucedido y adoptando a continuación la decisión que estime oportuna.

Lo que el jefe no puede permitirse bajo ningún concepto es hacer la vista gorda y no darse por enterado de lo que está ocurriendo, esperando que el tiempo solucione los problemas.

El tiempo normalmente juega en contra y lo que inicialmente era una pequeña diferencia se puede convertir en un enfrentamiento total.

Además, si el jefe no interviene su autoridad frente al resto del equipo se deteriorará, reduciendo su autoridad para gestionar ese grupo humano.

Si algún miembro del equipo resulta ser una persona muy conflictiva, el jefe deberá actuar con rapidez y apartarlo del mismo lo antes posible ya que podría causar mucho daño.

LECCIÓN 12. MOTIVACIÓN.

La motivación hace referencia a todas aquellas actuaciones de la organización encaminadas a ilusionar a sus miembros con vista a conseguir de ellos un fuerte compromiso con el trabajo.

Cuando una organización introduce el trabajo en equipo debe tener en cuenta que a partir de ese momento tendrá que aplicar un doble esquema de motivaciones.

Uno dirigido al equipo y otro dirigido al individuo.

La organización debe conseguir que el equipo esté motivado si quiere que rinda al máximo y para ello no es suficiente con que lo estén algunos de sus miembros y otros no.

La organización debe cuidar una serie de factores para conseguir ilusionar al equipo:

Proyectos a la altura de las expectativas creadas: proyectos exigentes, que supongan un auténtico desafío.

No se puede reunir un grupo de profesionales, ilusionarlos, y luego encomendarles un trabajo gris, infértil, etc. No se pueden defraudar las expectativas creadas.

Autonomía: darle al equipo la oportunidad de organizarse, de planificar su trabajo, de tomar sus decisiones.

La organización debe exigir unos resultados determinados pero debe conceder margen de actuación.

También resulta muy motivador para el equipo el ir alcanzando objetivos parciales, aunque sean pequeños.

De ahí la importancia de no fijar únicamente una gran meta final, sino de establecer también objetivos intermedios que el equipo pueda tratar de alcanzar con cierta rapidez. Un éxito temprano contribuye a aumentar la autoconfianza del equipo.

Aunque el equipo de trabajo exige al miembro renunciar en gran medida a su lucimiento personal anteponiendo el interés del equipo, siempre le va a seguir preocupando su situación particular.

Es imposible motivar a un equipo si individualmente sus miembros no lo están.

Cada miembro es diferente y cada uno tiene su propia escala de valores: Lo que motiva a uno puede ser diferente de lo que motiva a otro. Pero en mayor o menor medida hay una serie de objetivos que cualquier persona busca en su trabajo:

Tener un sueldo que le permita cubrir con cierta holgura sus necesidades económicas.

Formarse: que el día a día le permita irse desarrollando profesionalmente.

Hacer carrera en la organización, ir asumiendo responsabilidades, poder tomar decisiones, poder innovar, etc.

Un buen ambiente de trabajo, exigente pero de respeto, con una relación fluida con su jefe, que se le trate como profesional y no como un simple subordinado.

El empleado siempre valorará un reconocimiento del jefe (a veces puede resultar más motivador que una recompensa económica).

El jefe del equipo debe ser generoso ante los éxitos de sus colaboradores, reconociéndolos públicamente delante del resto del equipo.

Y debe ser comprensivo ante los errores si estos se producen a pesar de que se haya puesto empeño y seriedad en el trabajo. Lo que no debe tolerar será la falta de dedicación y de profesionalidad, la improvisación.

LECCIÓN 13. EVALUACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO.

La organización debe evaluar con regularidad el rendimiento del equipo de trabajo.

La evaluación no va dirigida únicamente a premiar o castigar, sino especialmente a detectar posibles deficiencias y poder tomar las medidas correctoras oportunas.

Además, esto permite al equipo tener cierta idea de cómo percibe la organización su desempeño.

Cuando se constituye un equipo la dirección de la organización debe dejar muy claro cuales son los criterios que va a considerar a la hora de evaluarlo. De esta manera se consigue que el equipo sepa a que atenerse y se evitan posibles malos entendidos.

El o los evaluadores no se debe limitar a comunicar el resultado de su evaluación sino que debe reunirse con el jefe del equipo y explicarle el porqué de la misma.

Entre ambos acordarán un programa de posibles mejoras a introducir en el grupo y fijarán un sistema de seguimiento.

No obstante, esta evaluación no va dirigida exclusivamente al jefe del equipo, sino que éste debe compartir los resultados de la misma con el resto de colaboradores.

El resultado de esta evaluación será tenido en cuenta a la hora de fijar una gratificación extraordinaria para el equipo.

Por otra parte, dentro del equipo el jefe deberá evaluar el rendimiento de sus colaboradores.

Este resultado será tenido en cuenta a la hora de repartir entre los distintos miembros la gratificación otorgada al equipo.

Aunque el trabajo en equipo sea básicamente colectivo es necesario discriminar, teniendo en cuenta la diferente implicación de sus miembros.

No resulta justo tratar a todos por igual. No obstante, esta diferenciación debe estar muy meditada y ser tremendamente justa con el fin de evitar posibles polémicas.

Si esta diferenciación resulta caprichosa, poco motivada, influida por amiguismos, subjetiva, etc., la unidad del grupo puede quedar definitivamente tocada.

LECCIÓN 15. EQUIPO QUE NO FUNCIONA.

A veces el equipo de trabajo termina por no funcionar, en algunos casos incluso a pesar de haberse realizado una selección muy rigurosa de sus miembros.

Los motivos de este fracaso pueden ser numerosos. Entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

Falta de liderazgo: el jefe no organiza, no motiva, no empuja. En definitiva, no lidera.

Objetivo mal definido: esto origina que el equipo no sepa a qué atenerse, que se produzcan conflictos con otras áreas de la organización por invasión de competencias, que no se aborden temas que en cambio sí le corresponden.

Escasa comunicación: tanto dentro del equipo como con el resto de la organización.

La labor de un equipo exige ante todo coordinación: los miembros conocen en profundidad un ámbito determinado del proyecto pero les falta una visión global del mismo.

Poner todas estas piezas en orden, que vayan encajando, exige mucha comunicación entre todos los componentes del equipo. Sin comunicación la coordinación es imposible.

Desmotivación: se ofrece al equipo un proyecto muy interesante y al final la realidad resulta ser muy diferente, con trabajos rutinarios y de poca trascendencia.

Complejidad del proyecto: también puede ocurrir justamente lo contrario, que el trabajo asignado sea demasiado complejo y que el equipo no se encuentre preparado, no cuente con gente con la formación y experiencia necesarias.

En aquellos proyectos complejos, con un plazo de ejecución muy amplio, que presentan numerosas dificultades, donde no se aprecian avances, es muy posible que el equipo se termine desencantando.

De ahí la importancia de establecer objetivos intermedios que permitan al equipo ilusionarse con su logro.

A veces al trabajo en equipo le falla el apoyo de la organización.

El equipo de trabajo se introduce como algo novedoso pero poco a poco va cayendo en el olvido, queda descolgado, sin un lugar determinado dentro de la estructura organizativa.

Algunos directivos se muestran reacios al trabajo en equipo. Por desconocimiento, porque no confían en su eficacia, porque le resta poder, porque temen que al tener que trabajar estrechamente con otros, queden al descubierto sus carencias.

Los proyectos iniciales pierden interés y el equipo va quedando sin cometido.

A veces lo que falla es la adaptación de la organización a esta nueva forma de organizar el trabajo.

Se potencian los equipos de trabajo pero al mismo tiempo se sigue manteniendo unos esquemas de evaluación y remuneración enfocados únicamente en el individuo.

Falta de reconocimiento: Si el proyecto exige a los miembros del equipo un fuerte sacrificio personal hay que compensarles económicamente.

Dificultades de relación dentro del equipo: Inicialmente sus miembros se encuentran ilusionados, con ganas de hacer, orgullosos de pertenecer al equipo, pero poco a poco este ambiente cordial se va deteriorando.

La tensión del trabajo, las diferentes personalidades de sus miembros (caracteres problemáticos, ambiciones, tímidos, falta de tacto en el trato, etc.), los pequeños roces personales, etc., van enturbiando las relaciones.

El estrecho contacto personal que demanda el trabajo en equipo puede hacer que la atmósfera de trabajo se haga insoportable (miembros que no se dirigen la palabra, se acusan de los fallos del proyecto, se ocultan información, etc.).

La química personal entre los diferentes componentes va a determinar en muchos casos el éxito o fracaso de un equipo.

Lo que sí suele ocurrir es que cuando un equipo comienza funcionando mal termina fracasando, ya que resulta difícil corregir los vicios iniciales, especialmente a medida que va transcurriendo el tiempo.

De ahí la importancia de dar apoyo al equipo en los momentos iniciales para que se vaya soltando y vaya adquiriendo experiencia.

Hay que evitar que el equipo de trabajo se pueda estrellar tan sólo al comenzar a funcionar ya que el daño resultante puede ser difícil de superar.