

Taller de Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo



27 SET. 2005

3326

10:20

Taller de Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo

Modulo 1

Autoconocimiento

Intercambio y negociación de expectativas

Taller de Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo

Percepción interpersonal Factores que influyen en nuestra percepción

1. Vemos y describimos cosas y las personas en términos de **nuestra propia experiencia**.
2. Nuestras percepciones no son resultado de lo que vemos, sino de la forma en que **yo interpreto** lo que vemos.
3. Una situación no afecta a dos personas en la misma forma.
4. **Una situación no nos afecta** de igual forma en momentos diferentes. A medida que cambian nuestros estados personales cambia la forma en que percibimos a las personas y a las situaciones.
5. Nuestras percepciones se ven fuertemente influidas por nuestros valores, actitudes, creencias, sentimientos, conocimientos, etc.
6. Nosotros somos los que damos significado a lo que vemos. El significado esta en nosotros y no fuera de nosotros.
7. Nadie puede escapar a la tendencia de “teñir” lo que ve, con el “color” de los lentes con que mira.
8. Tendemos a ver a lo estamos esperando ver.
9. Tendemos a completar en nuestra mente lo que esta incompleto en la realidad.

Percepción y comportamiento

1. Nuestro comportamiento hacia los demás depende de la percepción que tengamos de ellos.
2. La clave para comprender el proceso de la percepción es reconocer que se trata de una interpretación subjetiva de las situaciones y no de un registro exacto de ellas.
3. Nuestra percepción de una persona puede ser bastante diferente de la percepción que los demás tienen de ella.
4. Nuestra auto-percepción puede ser bastante de la percepción que los demás tienen de nosotros.
5. Conocer las diferencias existentes entre nuestro mundo perceptual y el mundo perceptual de los demás y aceptar tales diferencias, es esencial para comprender el comportamiento de las demás personas.
6. Si deseamos comprender el comportamiento de otra persona es esencial que comprendamos la forma en que ella, esta percibiendo la situación en un momento dado.

Taller de Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo

¡LA REALIDAD NO EXISTE!

Cada ser humano “interpreta” esta realidad en forma distinta:

- A otro ser humano
- A “la” realidad

Todos “teñimos la realidad de acuerdo a nuestra percepción, dependiendo de: Valores, experiencia, cultura, edad, educación, estado de ánimo, etc.

Taller de Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo

Trabajo.

Las grandes metas de mi vida

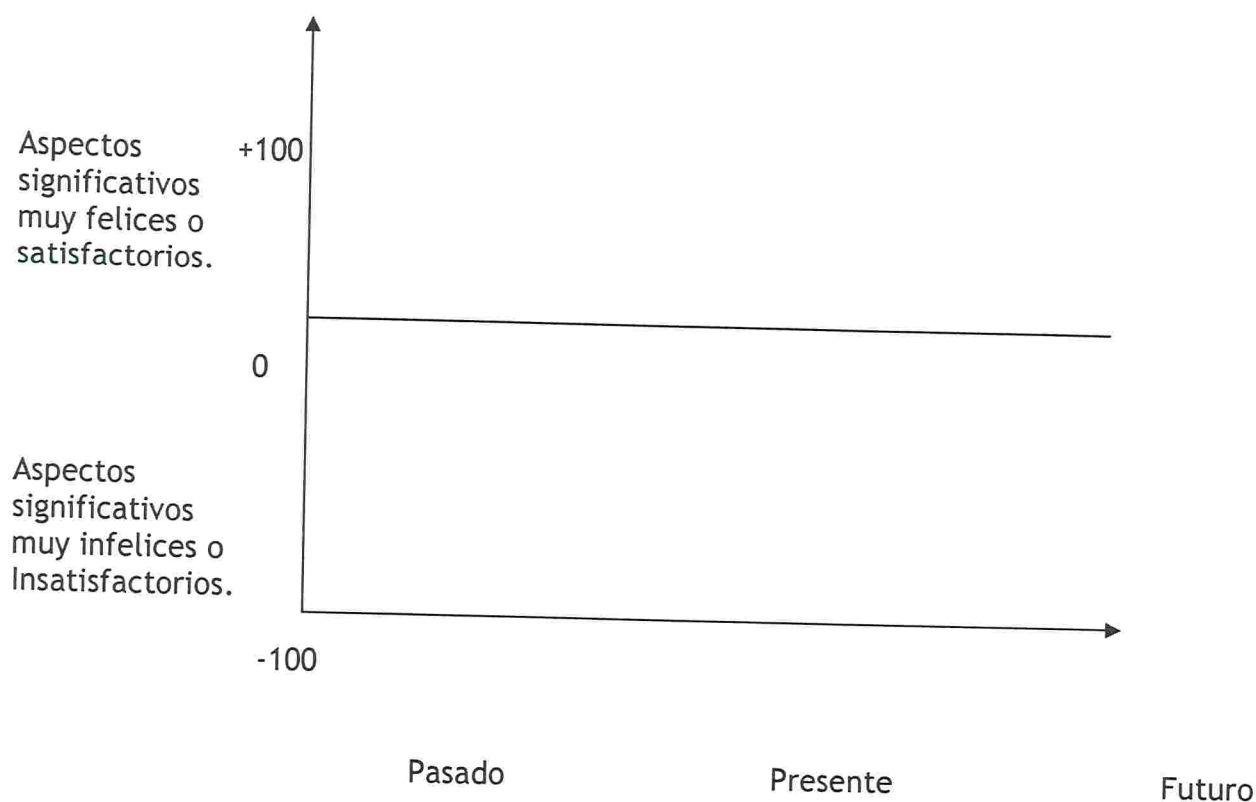
Mi orden de prioridades me sugiere que:

Ranqueo	Metas	Definición
	Afecto	Lograr y compartir cariño, afecto y compañerismo.
	Deber	Dedicarme a lo que llamo mi deber.
	Experticidad	Llegar a ser una autoridad en mi profesión o área de trabajo.
	Independencia	Alcanzar la autonomía y la libertad de pensamiento y acción.
	Liderazgo	Llegar a ser muy influyente.
	Nido	Tener una hermosa y gratificante casa.
	Paternidad/ Maternidad	Tener una familia que crece, tener descendientes que favorecer.
	Placer	Gozar de la vida, alcanzar la felicidad y disfrutar.
	Poder	Tener el control de uno mismo y de los otros.
	Prestigio	Llegar a ser reconocido y valorado.
	Seguridad	Tener una posición segura y estable.
	Autorrealización	Optimizar el desarrollo personal.
	Servicio	Contribuir a la satisfacción de otros
	Riqueza	Tener una fortuna limitada.

Línea de la vida

Ejercicio

Para este ejercicio utilice el cuadernillo que se le entregara. Ahí encontrara un grafico como el que se representa a continuación:



Represente gráficamente la línea de su vida determinando situaciones que han sido críticas o significativas ya sean positivas o negativas y que han influido en su manera de ser. Recuerde que competencias y fortalezas desarrollo a partir de esas situaciones.

1. Indique gráficamente como se encuentra actualmente en relación a su trabajo, familia y vida social.
2. Indique gráficamente su visión de futuro para el año 2005. Tomando en cuenta su pasado y presente, como se proyecta en el plano laboral, personal y familiar, ¿que acciones debería realizar para alcanzar su sueño para el año 2005?

*Taller de Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo***Ejercicio**

Pedir a los participantes que en el lado derecho de la hoja en blanco listen sus habilidades, talentos, capacidades, recursos y fuerzas positivas y en el izquierdo debilidades, limitaciones, incapacidades y errores. Áreas: Física, intelectual emocional, espiritual, y social. Trabajo: ¿qué necesitamos para poder lograrlo?

Debilidades	Habilidades

Ejercicio El escudo de armas**Objetivo:**

- Ejercitar la autorevelación compartiendo características personales.
- Profundizar el conocimiento de las características personales de los otros miembros del grupo.

Procedimiento:

a.- Completar los cinco espacios del escudo de armas con los siguientes temas:

Espacio1: Dibuje algo que represente algún desempeño destacado de los siguientes temas.

Espacio 2: Represente algo de usted mismo que muy poca gente conoce.

Espacio 3: Simbolice como prefiere ocupar su tiempo libre.

Espacio 4: Muestre algo que usted hace muy bien.

Espacio 5: Escriba o dibuje algo que indique algunos de sus motivos principales de vida.

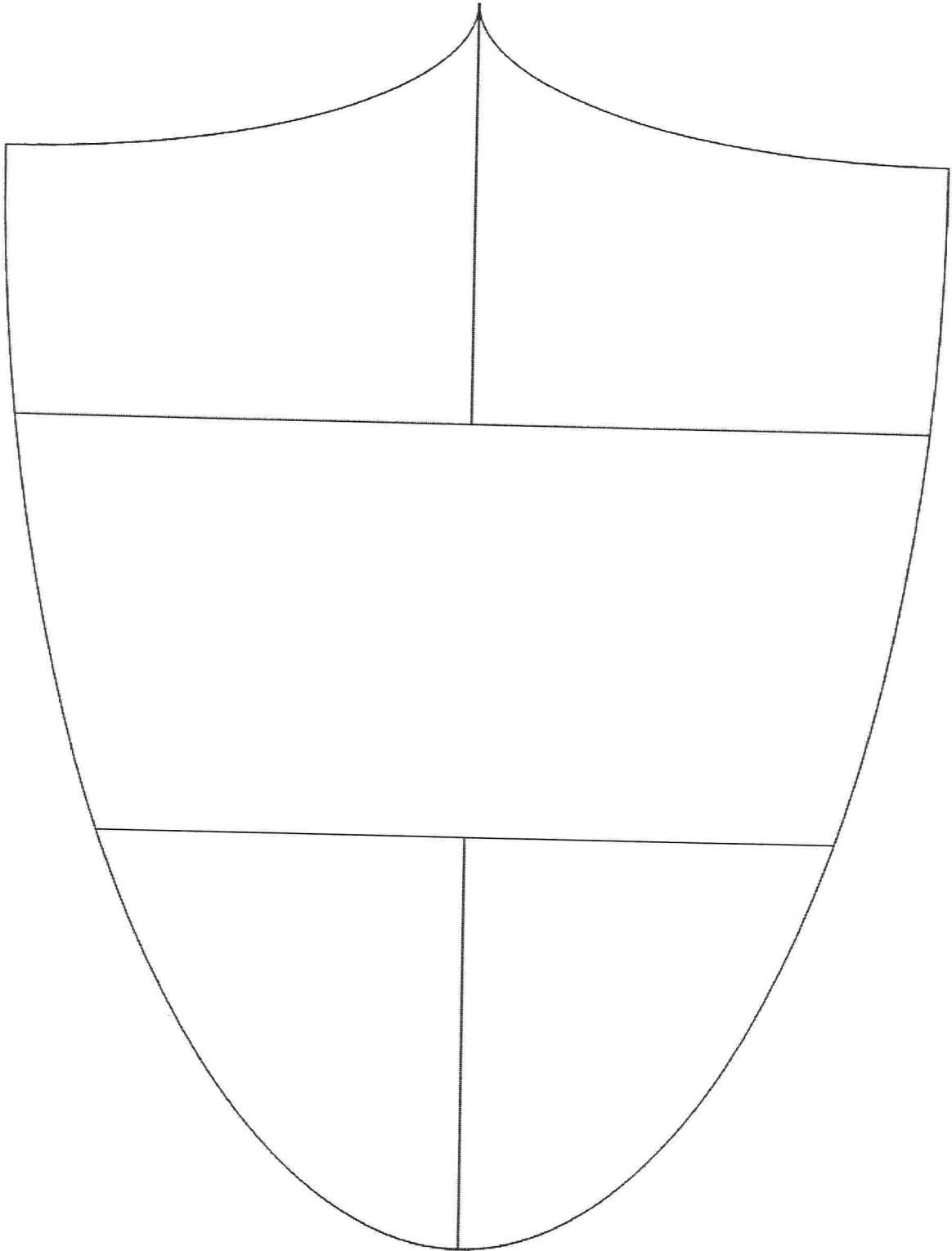
b.- Una vez completado el escudo de armas, caminen estableciendo breves conversaciones en que comparten los significados de sus escudos de armas.

c.- Preguntas de reflexión:

¿Cuáles fueron los temas mas comunicados?

¿Porque tendemos a recordar alguna información sobre otros?

¿De que manera construye este ejercicio a sentir mas confianza entre nosotros?



Los individuos y los cambios en la vida personal, familiar y laboral

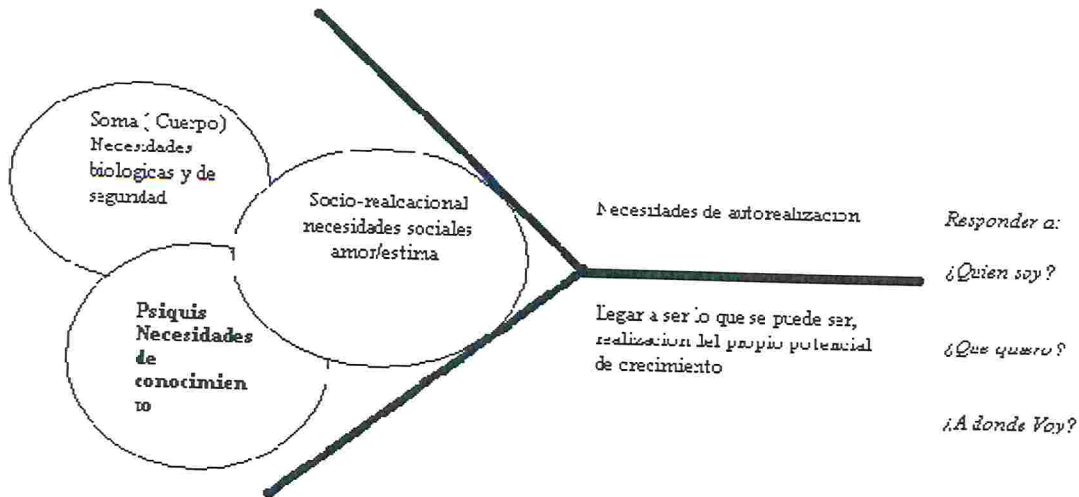
Lectura

El hombre en cuanto realidad biopsicosocial tiene una serie de necesidades que pretenden ser satisfechas, las más importantes tienen que ver con la capacidad de responde las preguntas ¿quién soy?, ¿qué quiero? Y ¿dónde voy?. Es por esto que el abordar el tema de los ciclos de vida responde a la importancia que tiene tanto las personas como para las organizaciones, el articular de la mejor manera posible sus propias necesidades. Específicamente, tanto la organización como los individuos deben ser proactivos en la planeación y administración de la carrera y en la preparación para el retiro.

Una de las maneras de enfrentar adecuadamente la dinámica de este proceso, dice relación con ampliar la información que se tiene al respecto de las etapas y tareas de los ciclos de vida biosocial y laboral o de carrera. Para enfrentar este desafío es imposible que conozca alguna información relevante al respecto del tema.

El termino ciclo de vida hace referencia a las principales etapas de desarrollo por las que pasan todas las personas en una u otra forma y para efectos de abordar el tema frecuentemente se ha tratado de señalar las transiciones específicas a partir de las llamadas "crisis" que son el reflejo de etapas de la vida particularmente difíciles.

Para efectos de este artículo nos centraremos en la revisión del ciclo de vida de los adultos. Antes de empezar la descripción general de las características que definen cada una de la etapas del ciclo vida, es pertinente anotar que cualquier intento por establecer etapas generales ignora las considerables diferencias asociadas a variables tales como sexo, nivel socioeconómico y características de tipo cultural.

El Hombre una realidad biopsicosocial

Fortalezca su capacidad para escuchar. 'Escuchar no solamente es oír, sino que implica:

- Oír físicamente.
- Integrarse emotivamente con la persona que oímos.
- Comprender lo que estamos oyendo.

Trate de expresar sus ideas con claridad. Piense que si usted se expresa deficientemente las personas con las cuales se comunica deberían adivinar lo que usted quiere decirles y dificultara la comunicación. Las personas se expresan eficientemente cuando saben lo que tienen que decir y lo dicen de manera más clara, de acuerdo con las características del interlocutor con el que hablan.

Controle sus sentimientos de ira frente a las personas con las cuales se comunica. Si la explosión de ira no es adecuadamente controlada constituirá un serio obstáculo en la comunicación. Trate de reflejar sus sentimientos frente a las personas con las cuales se

comunica de una manera abierta, espontánea pero teniendo en cuenta al otro. Con ello lograra su confianza y facilitara la comunicación.

Etapas del ciclo biosocial

1.- Adolescencia hasta los 30 años: Este es el periodo de alejamiento de la casa y del establecimiento de la persona en el mundo del adulto. Se esta formando una carrera y una familia y aunque la personas tienden a sentirse muy seguros de si mismo en estos años, los compromisos realizados son de hecho algo provisionales y serán revisados por la persona en las dos décadas siguientes. En este periodo hay muchas tareas difíciles por cumplir pero también es un periodo de gran energía, entusiasmo e idealismo, que facilitan el entrenamiento de estos desafíos.

2.- La transición hacia los 30: Es el primer momento importante de reevaluación para la mayoría de las personas.. Se reexaminaran y reestablecen los ideales, se verifican los compromisos provisionales y la persona entra en un periodo bien sea de estabilización o de reorientación importante. Las realidades del mundo del trabajo, del matrimonio, del crecimiento de los hijos y del enfrentamiento de los hijos y del enfrentamiento de responsabilidades del tipo financiero o de otra índole, despedazan a los ideales del periodo anterior e imponen toda una serie de elecciones. Conforme se hacen estas elecciones, la persona entra en un periodo de compromisos mas permanentes, usualmente descritos como "asentarse o echar raíces".

3.- Últimos años de los 30 o primeros años de los 40: La mayoría de las personas afrontan cierto tipo de transición o "Crisis de la vida media". Ahora se han hecho compromisos permanentes y se deben evaluar las consecuencias de estos respecto de los sueños, esperanzas y ambiciones de los tiempos anteriores. Lo que impone este proceso de autoconfrontación es el reconocen con algún nivel de conciencia, nuestra propia mortalidad, el hecho de que ya se ha vivido al menos la mitad de su vida. Ahora la persona no solo debe continuar haciendo elecciones, hechas previamente. En la medida en que aceptemos más responsabilidad por nuestra única y propia vida de nuevo nos abrimos mas al mundo externo y a las nuevas contribuciones. La personas en esta etapa llegan a conocer a sus hijos como adolescentes y como adultos, reviviendo primero sus propios conflictos de adolescentes, pero logrando después un equilibrio recientemente desarrollado, basado en una mayor autoaceptación.

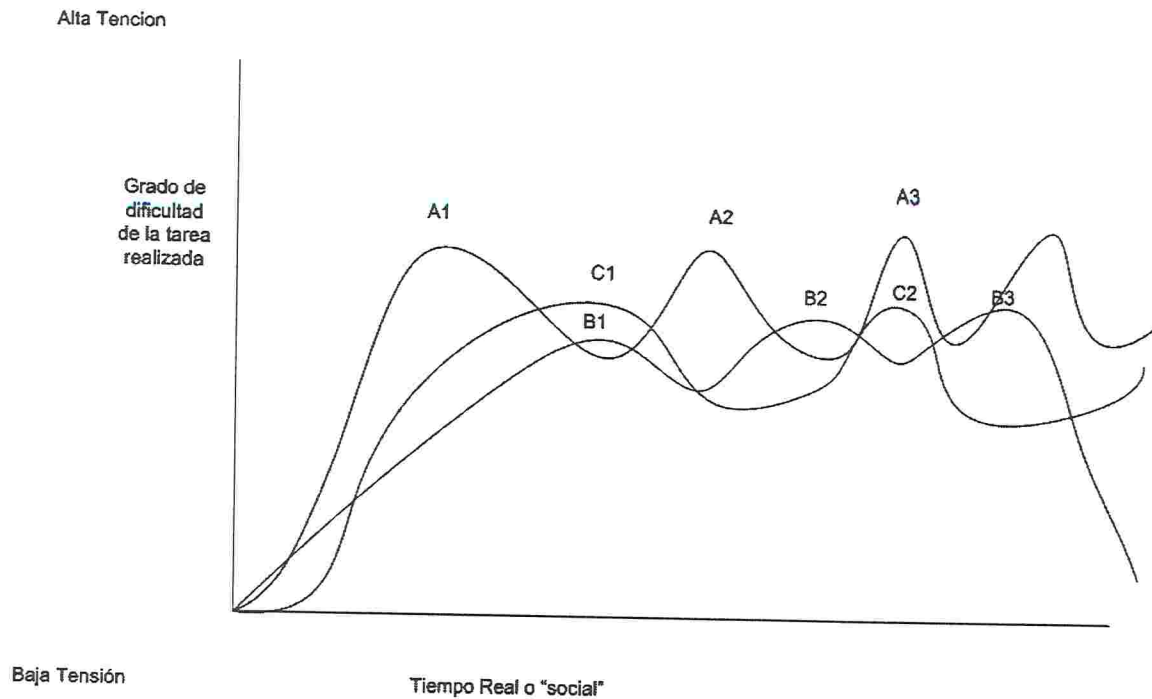
4.- En los 40 y la década siguiente: Las personas tienen que enfrentar las consecuencias del "nido vacío": el crecimiento y alejamiento de los propios hijos, la necesidad de

Taller de Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo

establecer nuevos patrones de intimidad entre la pareja a medida que reconocen, que ausentes los hijos, su cónyuge es todo lo que tienen. En la medida en que se van resolviendo estos conflictos aumenta la autoaceptación y la satisfacción y paulatinamente se da inicio a un período de relativa estabilidad y conformidad. La persona se suaviza, se vuelve más cálida

, valora más que nunca a sus antiguos lazos de amistad pero, al mismo tiempo, se preocupa más por el reconocimiento de sus habilidades declinantes, los problemas de salud, la competencia entre personas más jóvenes y otros síntomas de "envejecimiento". Se puede presentar una sensación de que se está acabando el tiempo y de que aporte que se vaya a hacer, debe hacerse en este cambio potencial en estilo de vida que puede venir como resultado de modificaciones en dimensiones tales como laboral, financiera, social y de salud.

5.- El periodo de los 60 hasta la muerte: Implica algunos cambios importantes. El más obvio dice relación con el retiro y los cambios que este puede ocasionar. Para aquellos que están preparados financieramente, esta etapa parece ser manejable. Para aquellos cuya capacidad en deterioro les impone el retiro y/o para los que deben reducir marcadamente su estándar de vida después de retirarse, la situación es mucho mas difícil. En este ultimo caso los problemas pueden agudizarse, sobre todos los de salud, enfrentándose con los importantes traumas de la muerte de su pareja o de amigos cercanos. Paradójicamente la persona se ha pasado un tiempo importante haciéndose independiente, y en este momento,, afronta de nuevo la posibilidad de ser nuevamente dependiente. La muerte se convierte así en una posibilidad cercana, la rutina de la vida gira cada vez más alrededor del manejo de nuestra salud física y concentrar una buena parte de la atención en el autocuidado se convierte en una importante amenaza para la persona, porque su necesidad de los demás puede continuar siendo alta. Si la persona puede manejar los diversos desafíos de la vejez, evaluar los logros, aprender a aprender más la sabiduría y la experiencia conforme declinan las habilidades y competencias tiene mayores posibilidades para enfrentarse a la muerte con sentimientos de plenitud, integración y satisfacción.

Ciclos de vidas definidos en forma externa en una cierta sociedad

Clave: A: Ciclo de vida piscosocial

B: Ciclo Laboral/carrera.

C: Ciclo Familiar o de procreación

A1: Adolescencia

A2: Crisis de los treinta

A3: Crisis de la vida media

A4: Crisis de la vejez

B1: Entrada a la carrera

B2: Obtención de un cierto puesto de trabajo

B3: Retiro.

C1: Matrimonio, hijos

C2: Crecimiento de los hijos

Voluntad y proyecto personal

Desear y querer

La voluntad nos determina. Todo comienza por el deseo, pero para llevarse un buen termino es necesario que este se transforme en algo que se quiere. Desear y querer son dos pretensiones, que navega pilotada por los sentimientos, mientras que la segunda es guiada por la voluntad.

Desear es apetecer algo que se ve, pero que depende de las sensaciones del exterior. Aquí lo que se pretende suele ser periférico, complementario al proyecto, y por otra parte, la conducta que pone en marcha desea con rapidez, una vez que se ha satisfecho ese anhelo. Hay unos mecanismos que se disparan con más o menos inmediatez. Aquí podríamos exponer como un ejemplo clarificador todo el tema de los instintos o las tendencias básicas: el hambre, la sexualidad, la sed, etc.

Querer es verse motivado a hacer anteponiendo la voluntad, pues sabemos que es nos da plenitud, nos mejora, eleva la conducta hacia planos superiores. Toda la conducta motivada implica afección. Voluntad es elegir, y elegir, renunciar. Trae consigo un comportamiento más lejano, que necesita sacrificar lo cercano y apostar por aquello que ilusiona, pero que esta aun en la lejanía. Este proceso complica las cosas, porque requiere ya un cierto grado de madurez. La respuesta se mantiene por el apoyo de una voluntad templada en una lucha firme y duradera.

Es el viejo dilema de los medios y los fines. Lo que mueve es algo bueno, que aparece en la razón como algo por lo que merece la pena esforzarse. La meta es un estímulo para la acción, sobre todo en los momentos difíciles, el punto de referencia por el cual se dirige la voluntad, poniendo de su parte una y otra vez, venciendo los posibles desfallecimientos que surjan de fuera y de adentro.

En la práctica, el desear y el querer aparecen mezclados; pero en la teoría es bueno separarlos, para saber en que terreno estamos. Cuando queremos nos movemos o sentimos atraídos a preferir lo mejor. Y si la meta tiene grandeza, nos lleva poco a poco a una posición desde la cual vamos a ir siendo más dueños de nosotros mismos: pasamos de lo pasajero y lo temporal a lo imperecedero e intemporal. Pero ¿Qué es lo que arrastra?, ¿Qué hace que apuntemos hacia otra dirección? Sentirnos motivados por aquello que nos interesa. La motivación es siempre la representación anticipada de la meta, lo que nos conduce a la acción. A través de ella estamos abocados a realizar algo que nos llene realmente o también, para pretender el mejor desarrollo personal.

El gran dilema estriba en la siguiente pregunta: ¿Cómo fomentar la voluntad cuando siendo al meta buena, positiva, la vemos al principio como algo bastante costoso y difícil? Ya lo he dicho antes: sabiendo hacer atractiva la exigencia y mirando siempre fijamente al horizonte de las ilusiones del porvenir. ¿Cómo?: utilizando la inteligencia,

sublimando los esfuerzos, no dándose uno por vencido cuando las cosas van mal, poniendo algunos toques sobrenaturales que nos eleven por encima de las circunstancias. Los esfuerzos y las renuencias que ahora tendrán su recompensa. Solo quien sabe esperar es capaz de utilizar la voluntad sin recoger frutos inmediatos. La mejor de las metas es una ecuación entre felicidad y proyecto personal.

La felicidad como proyecto personal

El tema de la felicidad tiene un fondo interminable. Para llegar a ser feliz es necesario que la vida tenga argumentos concretos, sólidos, firmes, que arrastren al hombre hacia lo mejor. Decía André Maurois en su libro *Sentimientos y costumbres* que es más fácil definir la felicidad por carencias que por lo que ya se posee.

La felicidad es la aspiración más completa del hombre, la más alta, su vocación fundamental, su inclinación primaria, hacia la que apuntan todos los esfuerzos. Aun en las situaciones más difíciles y complejas en las que pueda verse el hombre, ese será su objetivo. Unas veces se presenta de forma clara y concreta; otras lo hace de modo difuso y abstracto, pero esa es la meta. La felicidad es el bien supremo perfecto, y su objetivo la realización plena de uno mismo. Esto se concreta en dos segmentos claves: 1) haberse encontrado a sí mismos, es decir, tener una personalidad con cierta solidez, en la que uno se encuentra a gusto, 2) tener un proyecto de vida.

Ahora vamos a referirnos especialmente a las segunda. ¿Qué significa tener un proyecto de vida? ¿Qué quiere decir esto? ¿Cómo debe ser entendido? La felicidad consiste sobre todo en ilusión. Con ella la vida se vive con anticipación. Nos adelantamos, la vamos diseñando y cuando llega lo anticipado, lo saboreamos lentamente, paladeando lo que trae consigo. La felicidad esta basada en encontrar el programa de vida atractivo, satisfactorio, capaz de llenar y que sea el acompañante esencial de la existencia, de nuestra biografía. La vida es argumental y el proyecto su contenido. Veamos cuales son sus principalmente características.

El proyecto debe ser personal; uno mismo lo diseña, y como protagonista del mismo, su arquitectura la elaboramos según nuestras preferencias personales. Pero es decisiva la voluntad para llevar a la practica todo diseño de nuestro porvenir, que responde a unas aspiraciones particulares que constituirán el texto de la vida propia, lo que le de sentido a la trayectoria de cada uno. Sentido implica tres rasgos complementarios: contenido o tejido sustancial del programa; y, por ultimo, unida, una estructura en donde quedaran integrados armónicamente una serie de distintos elementos.

Para que se desarrolle de forma adecuada el proyecto personal hay que conocer bien el contexto en el que nos lo hemos propuesto. Esto se traduce en estar en las

coordinadas de la realidad, en donde se disuelve la propia vida, lo cual comporta dos condiciones: conocer la aptitudes y las limitaciones de cada uno.

Por las primeras sabemos para lo que estamos dotados y buscamos esos parajes; por las segundas, nos damos cuenta de los márgenes que ha de tener nuestra andadura.

Sin un serio esfuerzo no puede llevarse a cabo. En el se dan cita un conjunto de elementos determinantes, sin los cuales resulta muy difícil que este prospere. Hay que combatir dos peligros: la dispersión, o sea, querer abarcar demasiado, y además, decir, que si a otras incitaciones interesantes, lícitas pero que distraen de la tarea principal.

La velas que ayudan a la navegación del proyecto de vida son el orden, la constancia y la voluntad. Orden es jerarquía, disciplina, saber que unas cosas anteceden a las otras y que se necesita una programación; el orden es sedativo, nos produce paz y serenidad, nos facilita lo que tenemos por delante y que es prioritario. Por otra parte, esta la constancia: empeño, insistencia, no ceder terreno, no darse por vencido, perseverar..., de este modo los propósitos se van haciendo férreos, firmes, sólidos, pétreos. Hay que ser obstinados con nuestro proyecto personal, es la única manera de que salga adelante. Y en tercer lugar, esta la voluntad de que podemos definir como aquella capacidad psicológica que hace al hombre singular. Es decir que la voluntad se educa a base de ejercicios repetitivos de entrenamiento, a través de los cuales uno busca lo mejor, aunque cueste; siempre hay en este trasfondo unas notas marcadamente ascéticas. El hombre con voluntad suele tener una mayor resistencia para no desmoronarse ante la adversidad; pero no hay que olvidar que tener una voluntad firme no resulta fácil, sino que requiere aprender a negarse a lo inmediato, buscando lo que esta por llegar.

El que tiene voluntad es verdaderamente libre, consigue lo que se propone.

Debo estar preparado para todo tipo de eventualidades que puedan sobrevenirle a mi proyecto. La vida tiene siempre recodos imprevisibles. Cualquier trayectoria biográfica es azarosa, esta tejida de hilos que se enlazan y se entrelazan; de ahí la necesidad, antes o después, de restaurar el proyecto: cambiando, puliendo y perfilando sus aristas.

En alguna ocasión, he comentado la tetralogía de la felicidad que aquí se propone: tener una personalidad que se ha encontrado a si mismo, vivir de amor, trabajar, con sentido y poseer la cultura. Soy feliz cuando mi vida tiene un proyecto, en el cual se van desarrollando estos tres rasgos.

Por eso, a medida que pasan los años tenemos más elementos de juicio para analizar como va. Al hacer balance existencial extraigo de el haber y el debe. Me examino. Y cada etapa del viaje me ofrece un sabor distinto, según la haya vivido. La alegría y la tristeza, la ilusión y la decepción, el abandono de las metas propuestas, el continuar hacia delante empeñando en llegar a donde uno había previsto, etc. Sin

olvidar, por otra parte, que todo análisis de la vida personal es siempre doloroso. A través del mismo, cada parcela del proyecto va rindiendo cuenta de su viaje.

La victoria sobre si mismo

El verdadero objetivo de la voluntad es conseguir la victoria sobre uno mismo, que abre las puertas para la conquista del autodomínio, a través del cual no nos desviamos de la meta, y nos entregamos con ardor. Y a la hora de llevar a cabo algo desagradable, costoso, vienen a la mente los beneficios que se obtendrán y eso estimula la lucha.

La voluntad es la capacidad para conseguir los objetivos de la juventud y la madurez, de acuerdo con un plan previo, argumentado y tejido de motivos y razones. Ambos empujan hacia lo querido. Hoy esta de moda el estudio de psicología animal, porque estos seres vivos están inmersos en el presente, sin capacidad para servirse del pasado, no para atender el porvenir ni proveerlo. El hombre inferior vive aferrado a lo inmediato, mientras que hombre superior se proyecta hacia delante, sacrificando la satisfacción pronta e inminente. Hay que saber esperar, persevera en lo iniciado, no querer conseguir frutos inmediatos después de haber tomado la determinación de poner a funcionar la voluntad. A ella se oponen, también, la búsqueda febril de la comida y de un confort ilimitado, que aletarga y ahoga cualquier vibración de vencimiento. Toda educación empieza y termina por la voluntad, y ésta se enreca a base de hábitos y de representación de actos con esfuerzo, que nunca deben de ser entendidos como algo maquinal, monótono o mecánico, sino como una iniciativa personal que esta dispuesta para dirigirse hacia lo más conveniente, desatendiendo la voz que pregona las dificultades y sus escollos. Esto ira permitiendo que nos enfrentemos a muchas empresas si miedo. No hay rutina cuando se procura poner amor en lo que se hace. Educar no es solo no es solo conducir a alguien a lo mejor, para sacar todo lo que lleva dentro, sino hacer que esa persona ame el esfuerzo, lo quiera, lo consienta, lo vea como positivo y liberador.

Voluntada y felicidad están muy unidas y relacionadas, siempre que se tengan claros los pasos que se quieren seguir. Para la realización personal en la vida afectiva y en el trabajo debe estar presente la voluntad. No se hacen las cosas por placer, sino por llegar a donde uno se ha propuesto; ello nos sitúa a las puertas de la felicidad, que consiste en la realización más completa de uno mismo.

La felicidad es un resultado

Si la felicidad es un resultado, la vida es un ensayo hasta conseguir exteriorizar lo mejor, lo más humano que se lleva dentro, sin olvidar que para alcanzar esa paz interior son inevitables las contradicciones, las contrariedades y el sufrimiento en sus diversas

Taller de Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo

formas. Ahí se acrisola la personalidad hasta arribar a su homogénea fisonomía. La felicidad es la experiencia subjetiva de encontrarse uno a gusto consigo mismo, contento con su vida hasta ese momento. Las notas esenciales son la alegría, el júbilo, la satisfacción.

La felicidad es la meta del hombre, su máxima aspiración, hacia la cual apuntan todos los vectores de la conducta. Pero hay que buscarla, no se encuentra al final al final de existencia, sino en medio del recorrido. Por eso, es más una forma de viajar, que una estación definitiva. La felicidad absoluta es una utopía. La felicidad consiste en una mezcla de alegrías y tristezas, de luces y sombras, pero precedidas por el amor. Al adentrarnos en el entramado del corazón humano descubrimos que la coherencia interior es el puente que nos conduce al castillo de la felicidad.

Habilidades necesarias para establecer relaciones interpersonales efectivas.

Desde que una persona nace hasta que muere está en permanente interacción con otras personas. Mediante las relaciones que establece con ellas se va desarrollando como individuo y como ser social.

Aprende a relacionarse defensivamente cuando los otros son percibidos como amenazantes, o desarrolla habilidades para establecer relaciones sanas y efectivas cuando éstas se dan en un contexto de confianza y apoyo mutuo.

Sin embargo vivimos en una sociedad competitiva, y muchas veces, esta competencia nos pone a la defensiva. Nos acostumbramos a definir las relaciones interpersonales como una relación de poder o competencia: "si tú ganas, entonces yo pierdo". Esta definición nos puede conducir a una lucha competitiva en que todos perdemos, y no a una relación colaborativa en la que cada uno podría ganar.

La conducta competitiva, no saludable, nos lleva a sentir desconfianza y a desarrollar estrategias defensivas que nos consumen muchas energías en desmedro de nuestro crecimiento personal, interpersonal y social. Se establece el círculo vicioso de la desconfianza, basado en ideas de poder, prestigio y orgullo personal. Las reglas del juego son "quién vence a quién", "yo soy superior a ti", "yo estoy bien, tú estás mal". En esta lucha competitiva se desarrollan habilidades interpersonales para atacar y defenderse, y a veces, tan elaboradas que un simple observador no se da cuenta de lo destructivas que pueden ser. Felizmente, las situaciones sociales en las que nos hallamos no son puramente competitivas y amenazantes, con frecuencia nos vemos en situaciones en que establecemos relaciones interpersonales de colaboración e incluso nos vemos obligados a establecerlas si queremos trabajar en equipo o influir en el desarrollo de un grupo de trabajo. En estas situaciones nos damos cuenta que no hemos desarrollado *habilidades* para relacionarnos con efectividad de tal manera que nuestras conductas se encaminen a satisfacer necesidades comunes y alcanzar objetivos interpersonales o grupales.

A continuación se presentarán las habilidades interpersonales necesarias para establecer relaciones de colaboración que facilita tanto el crecimiento personal, interpersonal y grupal así como también el logro de objetivos comunes. Las habilidades que se presentarán han sido sistematizadas y estudiadas por Robert Carkhuff y sus asociados, por Gerard Egan.

Atención y escucha.
Precondición para el desarrollo de las demás habilidades.

Lectura.

El atender y el escuchar son habilidades complementarias que constituyen el punto de partida de la comunicación interpersonal efectiva. Cuando realmente atendemos y escuchamos, nuestros sentidos, la mente y el cuerpo se ponen al servicio de la comunicación.

No basta poner atención, hay que *mostrar* que se está atendiendo. De esta manera el otro aprecia un interés real por él.

De modo similar, escuchar y *comunicar que se escucha*, significa que estamos alerta a todos los mensajes verbales y no verbales que envía nuestro interlocutor.

Además de oír y ver, nos concentramos en el otro dispuestos a comprender todo lo que nos está comunicando.

¿Cuándo atender y escuchar?

- Cuando necesitamos comprender cabalmente lo que el otro expresa y evitar posibles malos entendidos en la comunicación.
- Cuando nos percatamos que nuestro interlocutor siente que es importante lo que quiere comunicarnos, aunque nosotros no consideremos que el tópico en cuestión sea tan relevante. Atender y escuchar es darle importancia al otro.

¿Cómo mejorar nuestra habilidad de atender y escuchar?

1. Con nuestra postura física:
 - Mirando directa y francamente a la cara de nuestro interlocutor; manteniendo un buen contacto visual.

Taller de Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo

- Adoptando una posición natural, cómoda y relajada. Expresando físicamente nuestra acogida y apertura; evitando cruzar los brazos o sentarnos como si estuviéramos a punto de marcharnos.
- Asintiendo periódicamente y en forma natural y;
- Suspendiendo cualquier actividad o interferencia que pudiera distraer la atención del otro.

2. Manteniendo la "atención psicológica":

- Observando los movimientos corporales, gestos y expresiones faciales, así podrá captar mejor la intención del mensaje que le comunican con palabras.
- Atendiendo al tono de la voz de su interlocutor, notando sus inflexiones, pausas y énfasis, reconocerá las motivaciones, preocupaciones, sentimientos y la significación emocional que la conversación tiene para el otro.
- Escuchando el mensaje en forma comprensiva y poniendo atención a qué, cuándo y cómo lo dice; a sus premisas, conclusiones y argumentos; y a la forma en como estructura las oraciones; descubrirá los supuestos, ideas, creencias y demás aspectos cognitivos que dan sentido a lo planteado por su interlocutor.

3. Demostrándole que le presta atención y le escucha:

- Resumiendo con sus propias palabras lo que se le ha comunicado: demuestra su comprensión y señala que está atento.
- Asintiendo o repitiendo una palabra significativa que el otro acaba de decir: muestra su interés y comunica que valora lo que le están diciendo.
- No interrumpiendo con opiniones a favor o en contra, comunica que está abierto a considerar los puntos de vista de su interlocutor. Responda sólo después de haber escuchado.

¡RECUERDE! que su postura física confirmará o desmentirá lo que dice con palabras. El uso exagerado y poco natural de esta técnica no ayuda a la comunicación.



Atención y escucha.

Portafolio de Competencias y Estilos Personales

- A partir de lo visto y ejercitado en la sesión elabore su propia definición acerca de la habilidad para atender y escuchar:

- ¿Por qué considero que es importante atender y escuchar en mi labor diaria?

- ¿Que aspectos he alcanzado o poseo de esta habilidad?

- ¿Cómo podría mejorar mi nivel de desarrollo de esta habilidad?

El respeto.

Lectura

.La palabra respeto viene del latín y se relaciona con las ideas de "viendo" y "contemplando". Significa, por lo tanto, el ver y apreciar a otro en su calidad de ser humano, valorándolo por sí mismo como una persona diferente que tiene los mismos derechos que reclamamos para nosotros. Sin embargo, se tiende a entender el respeto como obediencia a lo ordenado por alguna figura de autoridad, hecho que lo asocia más al poder que al interés por la persona.

¿Cuándo expresar respeto?

Siempre que deseemos establecer o mantener una comunicación efectiva con los demás. La expresión del respeto y el sentirse respetado son condiciones necesarias e imprescindibles para que los interlocutores se comuniquen honesta y auténticamente. La ausencia del respeto da pie a la desconfianza, al ocultamiento de información, a la agresión y la descalificación mutua.

¿Cómo comunicar respeto?

El respeto se manifiesta en el modo como nos relacionamos con el otro. Tanto en lo que decimos como en lo que hacemos. Algunas acciones que ayudan a crear un clima de respeto son:

- Responder con prontitud a las necesidades comunicacionales del otro: mostrando que se está disponible.
- Prestar atención a sus opiniones, demandas y objeciones: indicando que se reconoce su punto de vista original y su condición de persona única e individual
- Escuchar activamente: manteniendo un clima de cordialidad, tratando de comprender los puntos de vista del otro y evitando distorsionar sus mensajes.
- Expresar nuestras opiniones directa y espontáneamente: sin atribuir intenciones ni interpretar motivaciones. Si se forma una impresión consúltela a su interlocutor con respeto y franqueza.
- Las críticas, juicios y llamados de atención se dirigen conductas y comportamientos observables y demostrables, no a la descalificación de la persona (veremos con más detalle este punto cuando revisemos la habilidad de confrontación).

Taller de Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo

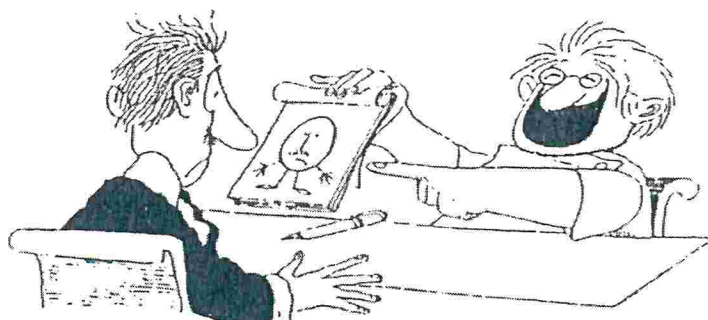
- Mantener relaciones originales y centradas en la persona, no discriminando por jerarquía, actividad o lugar de trabajo en la organización. El abuso de poder y la sobreprotección son expresiones poco respetuosas que impiden desarrollarse como persona madura y responsable.

El respeto es sentido como tal cuando es honesto y sincero, no se trata de ocultar para no incomodar, por el contrario, es decir lo que pensamos y sentimos con respeto.

¿Respeto?

El humorista argentino Juan Salvador Lavado (Quino) nos muestra una particular visión de una falta de respeto...





El respeto.

Portafolio de Competencias y Estilos Personales

- A partir de lo visto y ejercitado en la sesión elabore su propia definición de respeto

- ¿Por qué considero que es importante ser respetuoso con los demás y conmigo mismo en mi labor diaria?

- ¿Que aspectos he alcanzado o poseo de esta habilidad?
- ¿Cómo podría mejorar mi nivel de desarrollo de esta habilidad?

Concreción o especificación.

Lectura.

La concreción es una de las habilidades importantes que facilita el desarrollo de comunicaciones a un nivel más personalizado y experiencial. Es la habilidad para comunicar en forma directa, elocuente y específica los sentimientos y experiencias concretas, evitando que se oculten detrás de racionalizaciones abstractas.

La concreción tiene tres importantes funciones:

- Asegurar que la expresión del emisor no se convierta en algo vago, abstracto e intelectualizante y por tanto, separado emocionalmente de los sentimientos y experiencia del receptor, y en consecuencia,...
- Forzar al emisor a ser más exacto para la mejor comprensión del receptor, sin que el primero se escude en intelectualizaciones defensivas y abstractas.
- Ayudar al receptor para que se centre en los sentimientos específicos y experiencias concretas.

¿Cuándo expresar concreción?

Ser poco directos, decir las cosas de una manera vaga y general, de modo que no provoquen reacciones negativas en los otros y en nosotros mismos es uno de los tantos juegos que hemos aprendido y al cual nos acostumbramos desde niños. Así, no nos hacemos responsables por lo que sentimos o pensarnos. Sin embargo, contactamos realmente con la otra persona, implica necesariamente comunicamos en forma precisa y directa. Implica además establecer una comunicación responsable y personalizada.

Si queremos comunicamos de persona a persona, debemos expresamos de manera concreta, haciéndonos responsables de lo que comunicamos.

¿Cómo comunicar concreción?

- Individualizando, es decir, nombrar a lo que uno se está refiriendo en ese momento y no decirlo en forma general e impersonal; por ejemplo, en vez de decir "nunca me oyes", habría que tratar de especificar la situación de la siguiente manera: "cuando te hablo de mi trabajo me parece que no me escuchas con atención", o decir "siempre que hay gente te quedas callada" en vez de "cuando

vienen amigos míos que no conoces sueles estar callada".

- Ayudando a que la conversación se centre directamente en los asuntos que son personalmente importantes para la relación. Evitar los rodeos o irse por las ramas.
- Comunicándose en forma directa, mirando al otro con una postura corporal también dirigida y abierta al otro. Es decir, "yo me dirijo a ti porque te quiero expresar lo que me está pasando con esta situación específica".
- Evitar las intelectualizaciones y teorizaciones estériles que llevan a conversaciones circulares. Frecuentemente los *¿por qué?* producen respuestas que llevan a la intelectualización que cierra el diálogo experiencial.
- Los "no sé" habitualmente significan "no quiero meterme en eso", lo que no permite que siga creciendo ni el diálogo, ni la relación interpersonal. En cambio cuando usamos el *¿cómo?* indagamos qué sucedió o qué está pasando en concreto.

Yo siempre
tengo la
razón, nunca
me equivoco



que los problemas se
específicos y
imposible, resolverlos.
nunca conducen a una

análisis

Tu no vas
aprender
nunca a
reconocer
tus
errores



- La concreción también es necesaria en el

Esta pareja
siempre
anda
peleando

y



resolución de problemas. a menos
discutan en términos concretos,
operacionales, es difícil, sino
Soluciones vagas a problemas vagos
acción efectiva.

Concreción o especificación.**Ejercicio.**

A continuación se presenta una serie de frases de uso frecuente que se caracterizan por ser muy poco concretas. Su tarea consiste en reformular las frases de manera tal que sean lo más concretas posible. Si lo estima conveniente usted puede agregar información.

- 1) "Nunca me fijo en lo malo de la gente"
- 2) "Siempre me preocupo por los demás"
- 3) "Las personas tendemos a ser desconsideradas"
- 4) "En el mundo faltan buenas acciones"
- 5) "Los chilenos somos generosos"

- 6) "Las tradiciones se han olvidado"
- 7) "Me da lata estar acá"
- 8) "Estamos informados de todo lo que sucede"
- 9) "Es un problema de la raza"

- 10) "Yo me conozco bien"

- 11) "Si me buscan me encuentran"
- 12) "Siempre estás en la Luna"
- 13) "La primavera me rejuvenece"

- 14) "Siempre perdono a la gente"

- 15) "En mis tiempos eso no pasaba"

- 16) "Si a uno lo pasan a llevar, no hay salud..."

Portafolio de Competencias y Estilos Personales

- Taller de Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo*

Empatía.

Lectura.

Básicamente la empatía consiste en demostrar al otro que le entendemos lo que dice y por qué lo dice. Que comprendemos su marco de referencia y la manera cómo percibe, interpreta y entiende la realidad. Que captamos sus sentimientos y la experiencia vital que está a la base de su acción o punto de vista. Para hacerlo hay que ponerse realmente en el lugar del otro, pero no identificarse con él o ella. Al ser empáticos no renunciamos a nuestra propia manera de ver las cosas, pero la ponemos entre paréntesis, mientras tratamos de comprender al otro y su propia realidad. Es la única manera de estar con el otro en su mundo de "ir" a su realidad y sentir con él lo que está viviendo o enfrentando.

¿Cuándo expresar empatía?

La empatía es una destreza cardinal de la comunicación interpersonal y muy especialmente en las relaciones de ayuda, cooperación y compañerismo. Ella permite el entendimiento básico inicial de dos personas. En consecuencia, la empatía es fundamental para comprender en profundidad el mensaje del otro y establecer un diálogo significativo. Se relaciona estrechamente con la capacidad de escuchar y con el respeto. Aunque en ellas nuestros esfuerzos están dirigidos especialmente a estar interesados y dispuestos a nuestro interlocutor. En la empatía, basándonos en las habilidades ya mencionadas nos proyectamos a la dimensión del otro y vamos a entender y sentir las emociones de éste. Se dice frecuentemente "que nos ponemos en los zapatos del otro". De este modo sin abandonar nuestros principios y valores entenderemos los de los demás.

¿Cómo demostrar empatía?

Como las otras habilidades no basta con ser empático, hay que *demostrar* la empatía. El otro percibe que se le comprende empáticamente cuando:

- Nos disponemos física y psicológicamente a prestar atención a los mensajes básicos o centrales de su discurso y nos mantenemos alertas a sus claves o señales corporales de tensión, resistencia y aceptación.
- Mantenemos la cordialidad sin eludir los temas importantes que aparecen durante la conversación. Le demostramos que lo seguimos en su discurso y que estamos dispuestos a abordar todo lo que él considera importante.
- Respondemos a sus mensajes centrales comunicando explícitamente lo que hemos captado de lo que siente y expresa. Para ello, nada mejor que usar nuestro propio estilo verbal y afectivo para resumir que hemos entendido y cómo nos ha llegado.

- Tras expresar lo que percibimos y sentimos, prestamos atención a su reacción o respuesta, así como a sus señas corporales que confirman o niegan la exactitud de nuestro entendimiento de su situación. Ello presenta otra oportunidad de expresar empatía, si algo no quedó claro, preguntamos e intentamos nuevamente.
- En todo momento nos cuidamos de no evaluarlo, juzgarlo o descalificarlo. Buscamos comprenderlo poniéndonos en su lugar, para ver la situación desde su perspectiva y entenderla. Si algo que le resulta importante o preocupante y a nosotros no nos parece que sea para tanto, nos ocupamos de entender qué hace que él lo vea así.

Antes de esperar que el otro comprenda nuestro punto de vista necesitamos comprender su punto de vista.



Dar y recibir ayuda**Ejercicio.**

A continuación trataremos de ejercitar la habilidad de empatía. Para esto, deben reunirse en grupos de tres personas tal como les señalará el facilitador. Cada uno de los integrantes del grupo tendrá un rol:

1. Persona que pide (recibe) ayuda:

La persona que pide (recibe) ayuda, deberá contar a quien da ayuda, un problema o situación para el que necesita ayuda.

2. Persona que da ayuda

La persona que da ayuda, deberá atender y escuchar a su interlocutor, de manera empática y de esa forma tratar de ayudarlo (No de "aconsejarlo"). Recordemos algunas cosas que tiene que tener en mente quien ayuda leyendo la lectura anterior (páginas 14 y 15)

3. Persona que observa

El observador deberá tomar nota acerca de los comportamientos que se sucedan en la interacción tanto de parte de quien recibe como de quien da ayuda, en este sentido,

¿Hubo confianza mutua?

¿Fue la situación de ayuda una exploración en conjunto?

¿Hubo atención y escucha mutua?

¿Hubo empatía mutua?, ¿se reflejó esto en el comportamiento de los participantes?

Utilice el siguiente espacio para tomar sus notas

Empatía.**Portafolio de Competencias y Estilos Personales**

- A partir de lo visto y ejercitado en la sesión elabore su propia definición de empatía:

- ¿Por qué considero que es importante ser empático con los demás en mi labor diaria?

- ¿Que aspectos he alcanzado o poseo de esta habilidad?

- ¿Cómo podría mejorar mi nivel de desarrollo de esta habilidad?

Inmediatez o proximidad.**Lectura**

Se define como la habilidad para discutir abierta y directamente con otra persona lo que está ocurriendo en el aquí y ahora de la relación interpersonal entre ambos. Esto implica en la persona que expresa inmediatez tener habilidades de atención y escucha, empatía y confrontación. La inmediatez facilita el que el emisor manifieste su intuición sobre lo que la otra persona siente aquí y ahora en la relación para con él.

¿Cuándo expresar inmediatez?

- Cuando es necesario detectar en el aquí y ahora, lo que está entorpeciendo la relación interpersonal y ver de que modo se puede cambiar. Esto supone que hay un clima de confianza y apoyo, ya que implica utilizar empatía y confrontar.
- Cuando una persona no está expresando lo que está sucediendo en el momento y creemos que es importante que lo haga; cuando uno se da cuenta que se están produciendo malas interpretaciones o cuando se producen momentos de silencios pesados o desconcertantes.

¿Cómo expresar inmediatez?

Si yo deseo transmitir o manifestar al otro lo que está sucediendo entre ambas partes de la relación, es necesario discriminar lo que a mí me pasa (lo que experimento, mis sentimientos), de lo que "objetivamente" me transmite la otra persona (claves verbales y no verbales). Es una decisión de riesgo y valentía, porque implica revisar la relación, ventilar los problemas y mostrar mis emociones.

La inmediatez requiere respuesta, puesto que es una invitación al diálogo y es necesario confrontar distintos puntos de vistas, sentimientos y opiniones. La inmediatez se expresa mejor:

- Describiendo la conducta motivo de la inmediatez, seguida de la descripción del impacto que tiene en uno, esa conducta. Ej.: "Te estoy hablando de algo importante sobre mi trabajo y tú te pones a bostezar, eso me pone tenso porque creo que te estoy aburriendo ¿qué te está pasando conmigo?".

- Siendo activo, y responsabilizándonos de nuestros actos. Por ejemplo,

PASIVO

Me produce alegría lo que dices.

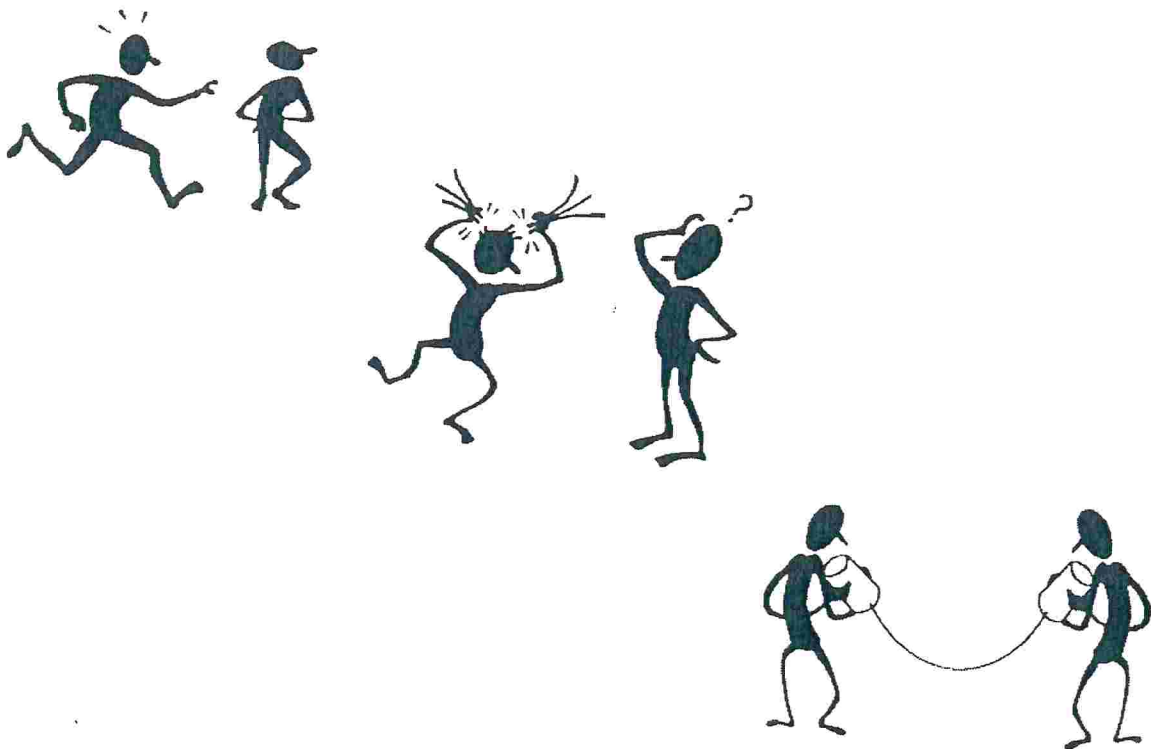
ACTIVO

Me siento feliz con lo que me estás diciendo.

- Evitando las palabras vagas del tipo: "probablemente", "quizás", "tal vez", "como que", "ocasionalmente".

- Diciendo lo que me pasa con respeto y permitiendo el diálogo constructivo. Por ejemplo, si digo: "eres un desconsiderado", estoy juzgando al otro, lo pongo a la defensiva y no facilito un diálogo constructivo. En cambio, si le digo: "me siento molesto cuando te pones a bostezar cuando te estoy diciendo algo importante para mí sobre el trabajo"; el otro se da cuenta de qué es lo que me pasa y qué conducta de él lo originó. Esto también es válido para expresar los sentimientos positivos que nos generan los otros.

RECUERDE. La inmediatez o proximidad es necesaria cuando se percibe que tanto uno o el otro tienen pensamientos y sentimientos no verbalizados, acerca de lo que está ocurriendo en la relación y que está interfiriendo en su desarrollo.



Inmediatez o proximidad.**Portafolio de Competencias y Estilos Personales**

- A partir de lo visto y ejercitado en la sesión elabore su propia definición de inmediatez

- ¿Por qué considero que es importante practicar la inmediatez en mi labor diaria?

- ¿Que aspectos he alcanzado o poseo de esta habilidad?

- ¿Cómo podría mejorar mi nivel de desarrollo de esta habilidad?

Genuinidad y autorevelación (Desarrollo por el aprendizaje)

Lectura.

Es la habilidad para presentarse y comportarse ante a los demás tal y como uno es, dejando afuera toda fachada o representación de un rol.

Permite establecer relaciones auténticas, sin que esto signifique que se tenga que expresar todo lo que se siente, o negar los sentimientos negativos que puedan surgir en la relación. Sólo significa que los sentimientos que surgen en la relación deben ser utilizados en forma constructiva, de modo de lograr una relación más profunda. La genuinidad es una característica natural del niño que la va perdiendo a través del proceso de socialización que tiene lugar en la casa y escuela. Junto con formarnos para ser personas educadas y corteses, nos condicionamos para ser diplomáticos, poco espontáneos e inauténticos. Lo opuesto a la genuinidad es ser falso.

¿Cuándo expresar genuinidad?

Cuando queremos establecer relaciones interpersonales sinceras, profundas y constructivas. La genuinidad implica abrirse a la experiencia, es decir, captar lo que pasa dentro de uno y discriminar lo que pasa afuera sin poner filtros defensivos. Incluye ser congruente y compartir los sentimientos y opiniones propias en el momento y situación presente. ,

¿Cómo expresar genuinidad?

En forma simple se podría decir que ser genuino "es ser lo que se es" sin fachadas. En otras palabras, ser capaz de vivir los propios sentimientos y pensamientos, reconocerlos, sentirlos y comunicarlos de una manera constructiva. Algunas acciones que ayudan a ser genuino:

- Ser honesto o sincero consigo mismo y con el otro en la relación.
- No escudarnos detrás de un rol (profesor, jefe, experto, etc).
- Permitirnos una relación informal con espontaneidad y respeto.
- Demostrar congruencia (decir y hacer lo mismo) en la relación (pensar, sentir y actuar integrado; el contenido verbal no contradice a lo no verbal).

La persona genuina es espontánea, pero no impulsiva. Es básicamente ella misma y está a gusto consigo mismo; se siente cómoda en la relación y no tiene que adoptar constantemente nuevos roles con el objeto de ser aceptada por los otros.

Modulo 2

Comunicación

Capítulo 1: Comunicación

¿ Que se entiende por Comunicación?. La simple palabra comunicación es un fenómeno que tiene lugar, por una parte sobre el eje del tiempo, y por otra, en el espacio, anulando las distancias (Moshinsky, 1972.) La comunicación es el elemento básico generador de la sociabilidad, es a través de ella que el hombre se nutre y preserva su carácter como ser eminentemente social.

La conducta del hombre está continuamente organizándose a través de la acción recíproca entre los individuos. Por esto se considera a la comunicación como un proceso central en toda agrupación humana, es lo que está a la base de todo sistema social, pero no es algo dado, ni se desprende en forma automática de la organización social. (Rodríguez, M. 2001)

En comunicación se han postulado dos grandes principios (Watzlawick, 1981):

- a) En situación de interacción, de al menos dos personas, todo comportamiento que dichas personas efectúen tendrá valor comunicativo no podrán evitar dicho intercambio aun cuando quisieran intentarlo.
- b) En situación de interacción todo comportamiento influirá en los demás, les comunicará algún mensaje, y éstos, a su vez, no podrán dejar de responder a tales mensajes. Por lo tanto, en presencia de otros, todo comportamiento es comunicativo y ejerce efectos conductuales en aquel. En cualquier situación de interacción siempre se está produciendo un efecto en las demás personas.

Este efecto en las demás personas conlleva un compromiso: no se puede en situación de interacción dejar de responder a la conducta comunicativa del otro. Como consecuencia de esto, se desprende el axioma: **“No es posible no comunicar”**. Siempre estamos enviando mensajes aunque no tengamos conciencia de ello, o aunque voluntariamente no quiera comunicarse. Por ejemplo, cuando están dos personas en su casa, y uno está leyendo atentamente el diario, este último esta diciendo:

“Ahora no quiero hablar, prefiero leer el diario.

Para efectuar procesos de comunicación efectiva, no hay que olvidar dos conceptos fundamentales; **Atender y Escuchar**, ambas son habilidades complementarias que constituyen el punto de partida en la comunicación interpersonal, así cuando realmente se atiende y se escucha al otro, todos nuestros sentidos, la mente y el cuerpo se ponen al servicio de la comunicación. No basta con poner atención, hay que mostrar que realmente se atiende al otro, de esta manera el otro aprecia un interés real por él. De modo similar, escuchar y comunicar que se escucha, significa que estamos alerta a todos los mensajes verbales y no verbales que envía el interlocutor. Los mensajes verbales, se refieren a la comunicación directa a través del lenguaje oral y los mensajes no verbales se refieren a la comunicación que se efectúa a través de nuestra postura física, nuestros gestos y expresiones faciales para captar mejor la intención del mensaje que es comunicado con palabras. (Morales,. M,. Estévez, .R y Jaramillo, .G. 1990).

La comunicación es entendida como un proceso de intercambio de información y de transmisión de significados. Existen cinco componentes básicos para que el proceso de comunicación sea posible;

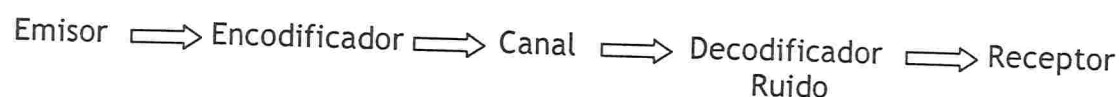


Figura 1. Esquema básico de la comunicación. (Rodríguez,.D. 2001)

Se desprende del esquema, que el emisor codifica el mensaje, lo transmite por algún canal, luego de ser decodificado y finalmente es recibido por el destinatario o receptor. Todo este proceso ocurre en un ambiente, de donde proviene ruido que puede conducir a diferentes situaciones; que el emisor exprese equivocadamente su mensaje, que éste sea encodificado en forma distorsionada, que el canal no sea el más apropiado, que se introduzcan mal interpretaciones en el proceso al decodificar el mensaje, o que incluso el receptor interprete el mensaje desde un contexto diferente al del emisor. El Ruido es un concepto que engloba todo aquello que distorsiona o introduce el error en la comunicación.

En las organizaciones se busca lograr aumentar la eficiencia de las comunicaciones. Parte importante en este proceso, consiste en delimitar los canales y responsabilidades de la comunicación a cada integrante de la organización. La formalización organizacional implica la restricción de los canales y los contenidos de las comunicaciones posibles, para facilitar la toma de decisiones y el logro de los objetivos de la organización.

Luhmann (1984,1993) estima que pueden ocurrir tres condiciones comunicativas en las organizaciones:

a) Existe la posibilidad que no se entienda lo que se quiere decir:

Esta posibilidad puede ser disminuida mediante el lenguaje, dado que las organizaciones tratan este problema creando lenguajes propios, desarrollando temáticas adecuadas a las características de la organización y de sus miembros. Garfinkel (1967) señala que es importante la disposición que los seres humanos puedan tener a especificar y asumir sus peticiones y promesas, en lugar de dejarlas en una vaguedad que les ofrece mayores oportunidades de libertad.

b) Existe la posibilidad que no todos los miembros de la organización se encuentran presentes al momento de emitir alguna información:

En las organizaciones esto ha sido tradicionalmente enfrentado haciendo uso de circulares, revistas, transmisión oral de información y ordenes a través de las líneas regulares consideradas en el diseño organizacional. Hoy en día, sabemos que existen medios tecnológicos que ofrecen mayores oportunidades para hacer más probable que la comunicación pueda alcanzar sin distorsiones los más alejados niveles de la

organización. Ejemplos de éstos, son los correos electrónicos, el fax y la conexión de computadores personales entre sí.

c) Existe la posibilidad que algunas personas no acepten la comunicación recibida:

Las organizaciones actúan selectivamente en su relación con el entorno, haciendo relevante ciertos aspectos y aceptando como información solo lo que el sentido organizacional considera válido. Esto quiere decir que la organización configura su entorno y lo que podrá ser de utilidad como información, para orientarse en él. En una misma organización los distintos subsistemas tienen diferentes formas de configurar la información, definiendo sus entornos y la información relevante de forma disímil. Por esta razón, para que sea posible la coordinación, es necesario que las comunicaciones globales de la organización sean hechas en un lenguaje lo suficientemente general como para que pueda ser traducido sin grandes inconvenientes al lenguaje propio de cada subsistema.

Respecto a lo anterior, resulta conveniente diferenciar entre la comunicación **Efectiva y Eficiente**. La comunicación **Efectiva** tiene lugar cuando el emisor y el receptor llegan a entenderse. Por ejemplo; si el gerente de una empresa logra que sus subordinados entiendan lo que les quiso decir, en el mismo sentido en que él lo intentó y, además, consigue que éstos acepten su propuesta comunicativa. Esto ocurre con mayor facilidad en la comunicación cara a cara en que tanto el emisor como el receptor tienen la posibilidad de intercambiar sus puntos de vista, reafirmar sus mensajes y, en definitiva, ofrecerse mutuamente la retroalimentación que permitirá al emisor conocer el alcance y los límites de su comunicación.

La comunicación **Eficiente**, en cambio, se refiere al logro de los objetivos con costos mínimos. Por esta razón, se prefiere usar comunicaciones escritas, que llegan a todo el personal, en lugar de interacciones cara a cara. La comunicación eficiente no es necesariamente efectiva, es decir, no siempre los destinatarios de una circular la leen y, si lo hacen, no siempre la interpretan en el sentido deseado de quien la envió, ni tampoco se muestran siempre dispuestos a acatarlas. Tampoco la comunicación efectiva es siempre eficiente, por ejemplo; se requiere transmitir información a todo el personal en reuniones pequeñas, pero transcurrido un mes ya se ha acumulado suficiente información que se deberá transmitir nuevamente.

La Efectividad de las comunicaciones permitirá el liderazgo ejecutivo, la adecuada toma de decisiones y la generación de un clima laboral de confianza y seguridad.



Capítulo 2: La comunicación no verbal y su efecto en el proceso Comunicacional.

Las comunicaciones no verbales son mensajes transmitidos a través de los movimientos del cuerpo, las entonaciones o el énfasis que damos a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre el emisor y el receptor.

El estudio de los movimientos del cuerpo ha sido llamado **Kinestesia**. Se refiere a los gestos, las configuraciones faciales y otros movimientos del cuerpo. El lenguaje del cuerpo agrega y complica la comunicación verbal, la posición del cuerpo y el movimiento no tienen un significado preciso o universal, pero cuando se unen al lenguaje hablado, dan un significado mayor al mensaje del emisor.

Si lee al pie de la letra las minutas de una reunión, no podría obtener el impacto de lo que se dijo como si usted hubiera estado ahí o hubiera visto la reunión en video. ¿Por qué? No existe una grabación de la comunicación no verbal, es decir, de las entonaciones o el énfasis dados a las palabras o bien, hay frases que simplemente se pierden.

La **Expresión Facial** de la persona que está emitiendo el mensaje, le transmitirá un significado. Una cara gruñona le dirá algo diferente de una sonrisa. Las expresiones faciales, junto con las entonaciones, pueden mostrar arrogancia, temor, timidez y otras características que nunca serían comunicadas si usted leyera la transcripción de lo que se ha dicho.

La manera en que los individuos se alejan entre ellos mismos, en términos de Distancia Física, también tiene un significado. Lo que se considera como distancia adecuada depende de las normas culturales. Por ejemplo, si alguien se para cerca de usted más de lo que usted considera apropiado, podría indicar agresividad o algún interés de tipo sexual. Si alguien se para más alejado de lo usual, podría significar un desinterés o desagrado respecto de lo que se está diciendo.

Principios Básicos de la Conducta No Verbal

✓ **Proxémica:** La Proxémica trata de la forma en que las personas son influidas por las distancias establecidas entre ellas y los objetos del ambiente, incluyendo las demás personas. Los seres humanos, como otros animales, tienden a proteger sus territorios interpersonales. A mediada que los seres humanos se acercan mas entre si, se generan sentimientos nuevos y se anticipan nuevas conductas. Las personas aprenden a incorporar “personalidades situacionales” específicas que interactúan con los principales rasgos del individuo dependiendo de la proximidad con los demás.

Hall definió cuatro tipos de distancia interpersonal:

- a) distancia íntima
- b) distancia personal
- c) distancia social
- d) distancia pública.

En cada una de estas distancias los diferentes canales sensoriales adquieren varios niveles de importancia.

En la distancia personal, los canales sensoriales principales tienden a ser de tipo táctil y olfativo. Las personas se sienten como en casa con los aromas específicos que se asocian con la familia por ejemplo. A tan corta distancia, las sensaciones térmicas también tienen un papel importante, por ejemplo; al abrazarse. Las claves visuales tienen menos importancia, de hecho, a la distancia íntima, la mayoría de los objetos se tornan borrosos, a no ser que se enfoquen áreas específicas. La voz apenas se utiliza, incluso las palabras susurradas pueden a veces crear la sensación de mayor distancia.

En la *distancia pública*, la mirada y la audición son los canales principales de comunicación. Mas aun, a mediada que las personas se apartan, tienden a perder su individualidad y se las percibe mas como parte de su entorno. Las distancias pueden variar entre las diferentes culturas. Se observó en una investigación que los estudiantes árabes hablan mas alto, se sitúan mas cerca, establecen mayor contacto físico y miran a los ojos a sus compañeros de conversación con mayor frecuencia. Se señala también, que a los africanos, latinoamericanos e indonesios les gusta conversar a menor distancia que a la mayoría de los anglosajones.



✓ **Quinestesia:** La Quinestesia es el estudio del cuerpo en movimiento. Abarca gestos, movimientos del cuerpo, extremidades, manos, cabeza, pies y piernas, expresiones faciales, conducta visual (parpadeo, dirección, alcance de la mirada y dilatación de la pupila) finalmente la postura. En síntesis la quinestesia, es el estudio de la forma en que las personas mueven las diferentes partes de su cuerpo en el espacio, con el objetivo adicional de comprender la razón de tales movimientos.

✓ **Paralenguaje:** El estudio del paralenguaje se centra en la forma de emitir los mensajes. Puede abarcar elementos como el tono y la intensidad de la voz, la entonación y la fluidez del lenguaje. El poder del paralenguaje es inmenso y popularmente conocido. Frases como “ no es lo que dijiste que no me gustó, sino la forma en que lo hiciste”, se consideran quejas legítimas en nuestra sociedad. A manera de ejemplo, la frase “ fue un trabajo realmente agradable” parece un cumplido a primera vista, pero no es posible determinar su significado, a no ser que se escuche el tono de voz que se usó al expresarlo.

Además del tono de voz, el habla se caracteriza por una serie de vocalizaciones. Aunque no son palabras en sí, las vocalizaciones desempeñan un rol muy importante en la comunicación. Existen un conjunto de vocalizaciones que constituyen “ alteraciones del habla”. Bajo el nombre de habla confusa, estas perturbaciones abarcan trastornos como tartamudeo, lapsus, repeticiones, omisiones de palabras y frases incompletas, así como vocalizaciones familiares como “ah” o “uhm”.

Las vocalizaciones no solo son significativas por su presencia o ausencia. Algunas sirven para aumentar la armonización, como se ha visto con las expresiones facilitadoras de uso frecuente como “ah” o “uhm”. Una vez mas, la forma en que se utilicen estas vocalizaciones puede alterar significativamente su eficacia.

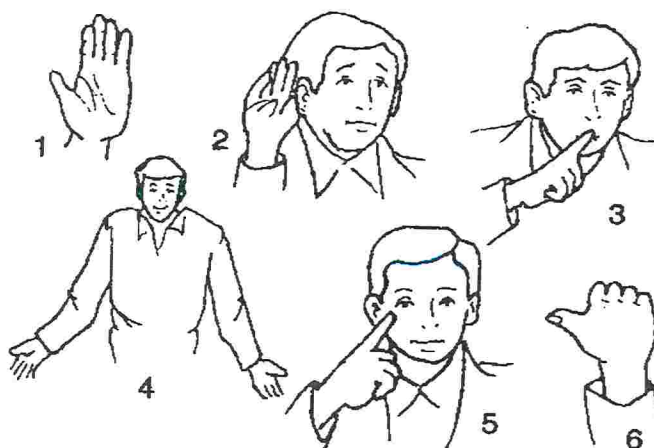


Fig. 1. GESTOS: 1. ¡Alto! 2. No se escucha. 3. ¡Silencio! 4. No lo sé.
5. ¡Ojo, ten cuidado! 6. Liéveme en su vehículo, por favor.

Formas de Comunicación Corporal a través de Gestos.

Percepción y Comunicación

Percibir es captar cognitivamente algo de manera rápida y elemental, es decir, tomar conciencia inmediata de una persona, cosa o situación. Es un proceso que se basa en estímulos sensoriales, mediatizados por el aprendizaje social. Es por tanto un proceso subjetivo, en el que la influencia de los demás tiene un peso determinante.

Maturana (1998) plantea como los organismos vivos modifican sus sistemas perceptivos para adaptarse al medio. Así por ejemplo, los animales nocturnos desarrollan más el oído en detrimento de la vista. Y al igual que sucede en biología, sucede también con la psicología en la adaptación del individuo a su entorno.

Los procesos de comunicación social, contribuyen de manera determinante a conformar nuestro sistema perceptivo, influyendo directamente sobre nuestra visión de la realidad

La comunicación persuasiva

Se entiende por comunicación persuasiva un conjunto de estímulos que plantean una cuestión y sugieren la respuesta. Y como en todo proceso de comunicación, podemos distinguir también en las comunicaciones persuasivas tres elementos básicos; el emisor, el mensaje y el receptor.

La credibilidad y competencia que el auditorio atribuye al emisor es un primer aspecto que afecta directamente a su aceptación. Por ello a veces, por ejemplo un conferenciante presentado como un experto, es mejor aceptado que la persona que diariamente intenta convencer a sus vecinos de la conveniencia de determinada conducta.

La atracción y similitud del emisor, respecto al auditorio afecta también a su credibilidad. Un conferenciante preparado y atractivo, pero que marque en exceso las distancias, o que utilice un vocabulario excesivamente técnico, o que provenga de un país cuyas condiciones son radicalmente diferentes a las nuestras, serían ejemplos de como es necesario un cierto atractivo pero sin llegar nunca a acentuar en exceso las distancias para no colocarse en situación demasiado alejada del auditorio. Esto es algo que los publicistas manejan muy bien, de hecho si necesitan una mujer para que ofrezcan un detergente, buscaran a una señora de clase media y no a una modelo famosa, a la que nadie atribuiría la responsabilidad del uso de la lavadora.

Una última característica a tener en cuenta en el emisor será el *poder* que éste tenga sobre el auditorio. Es evidente que aquellas personas que ejercen la autoridad, o

que tienen capacidad de decidir sobre algún aspecto de nuestras vidas, tienen mucha mayor influencia sobre nosotros que cualquier otra. Así los padres sobre los hijos pequeños, los directivos sobre los subordinados, los expertos sobre los que carecen de formación.

En cuanto al mensaje, las investigaciones se centran en la forma antes que en el contenido, puesto que éste cambia de unas comunicaciones a otras.

La forma en que debe presentarse un mensaje dependerá fundamentalmente del punto de partida del auditorio, es decir, de su motivación e interés por el tema, pero también de otras variables tales como su inteligencia, edad, mayor o menor aislamiento social, nivel de autoestima, valores o autoritarismo.

Si nos fijamos en el *orden de presentación de los mensajes*, lo lógico sería comenzar por los argumentos secundarios para terminar con el argumento principal como suele hacerse.

La utilización de *argumentos emocionales* junto a los *racionales*, no cabe duda de que resulta eficaz para hacer cambiar de actitud, pero también aquí también hay que tener ciertas precauciones. Si se abusa de ellos, puede llegar un momento en que el auditorio los rechace por saturación.

Dependiendo de la inteligencia del auditorio y de su mayor o menor motivación, habremos de considerar la conveniencia de utilizar *argumentos unilaterales o bilaterales*. Si el público es inteligente y además contrario en principio al mensaje, lo mejor será presentar los pro y los contras de nuestra argumentación, porque de todos modos ellos los descubrirán y podrían pensar que se les ha querido ocultar la verdad.

La *presentación u omisión de las conclusiones*, también tiene sus ventajas e inconvenientes. Tiene la principal ventaja de la precisión, pero el inconveniente de disminuir la credibilidad al poderse sospechar la parcialidad del emisor. Por ello es conveniente presentar las conclusiones cuando creamos que el auditorio no puede llegar por si mismos hasta ellas, omitiéndolas cuando estos tengan mayor nivel intelectual. En estos casos suele solicitarse al auditorio que sean ellos quienes presenten las conclusiones. Con ello estaremos creándole la sensación de que estas son suyas, lo que hará que se impliquen mas, pese a haber sido nosotros quienes las hemos sugerido en el mensaje.

Finalmente, refiriéndonos al receptor, tres son los elementos básicos a considerar en ellos: su *atención*, puesto que sin ella de nada servirá todo lo anterior; su nivel de *comprensión*, que hemos de conocer previamente para poder adaptarnos a el; y su *aceptación*, aspecto básico del proceso, en el que incidirá de manera especial el posible refuerzo.

Las maneras de reforzar a un sujeto o a un auditorio para que acepte un mensaje pueden ser múltiples. Las más frecuentes formas de refuerzo de la aceptación son tres;

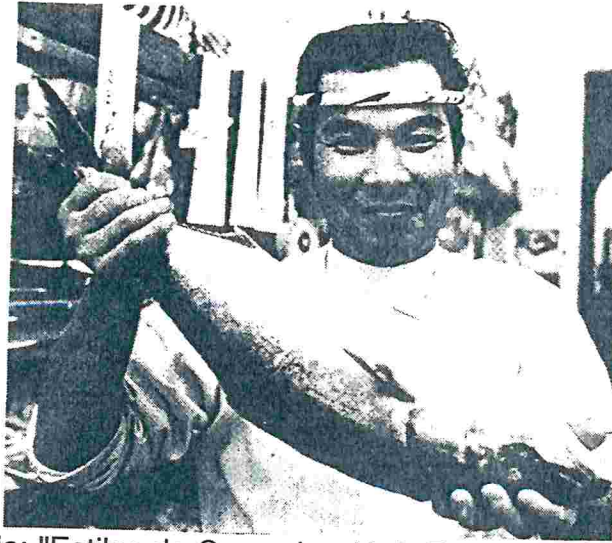
- a) La simple expectativa de acertar con el cambio propuesto es en si misma una forma de refuerzo.

- b) La intención del comunicante. Si éste no gana nada con el cambio, el sujeto o el auditorio se sentirá reforzado a adoptar la propuesta. Si por el contrario el emisor resulta de algún modo beneficiado al conseguir el cambio de actitud, esto constituirá un refuerzo negativo que contribuirá a dificultar mencionado cambio.
- c) La posibilidad inferida de obtener la aprobación social si realiza el cambio, actuaría como refuerzo positivo, y lo contrario, es decir, la suposición de que este cambio no será bien acogido por los demás, sería un refuerzo negativo que predispondría en contra al sujeto.



ESTILOS DE COMUNICACION

- **Informar:** Informo cuando comparto mis ideas y mis propósitos para estimular a los demás a expresarse y poder yo conocer sus intenciones y sus reacciones. Busco la captación, aun-que no necesariamente la aceptación de mis ideas. Lo que me interesa es ubicar a los otros y hacerlos reaccionar.
- **Solicitar:** Solicito cuando trato de inducir a otras personas a que externen sus ideas y opiniones y escucho comprensiva-mente sus puntos de vista. Les pregunto, reformulo sus ideas para saber si los entiendo y para animarlos a seguir adelante, y les presto mucha atención.
- **Convencer:** Me interesa persuadir a otros de las ventajas de mis ideas y de que hay que realizar mis propósitos. Escucho pero sólo para apreciar qué tan bien me han entendido y aceptado mis ideas.
- **Forzar:** Utilizo este estilo cuando quiero salirme con la mía, e ir listo en imponer mis ideas. Recorro, si puedo, a la autoridad de mi puesto, o a mi ciencia, experiencia, prestigio e influencias. Quizá también amenace implícita o explícitamente con ciertas consecuencias desagradables si r hacen lo que quiero o piensan como digo yo.
- **Transigir:** Transijo cuando quiero hacer aceptar aunque sea algunas de mis ideas, previendo que no podré hacerlas aceptar t das. Me esfuerzo por adaptarme a los puntos de vista los demás y hago algunas concesiones.
- **Someterse:** Al no poder superar ciertos desacuerdos. Sigo como metido con la tarea, pero estoy dispuesto a hacer lo c se me pide. Renuncio a imponer mis criterios y sencillamente convengo a aceptar otros métodos y otros puntos de vista. Lo que me interesa es ser útil y servicial.
- **Retirarse:** Suspendo mi participación. Ya no tengo interés en que se haga. Muestro mi desinterés con el silencio o diciendo por ejemplo: "Ya dije todo lo que puedo decir "No tengo nada más que hacer". "Eso no es de mi incumbencia".
- **Desahogarse:** También aquí suspendo mi participación, pero altor una retirada ruidosa. Expreso mi frustración y m para dejar escapar mis tensiones.



- Tome cada uno la hoja: "Estilos de Comunicación". Escriba en los cuadros a la izquierda el número uno en el estilo que le sea más connatural; el número dos en el segundo, y así sucesivamente hasta el número ocho. (Ver hoja anexa).

Haga ver el instructor cómo los ocho estilos reflejan cuatro actitudes fundamentales.

- Colaborar (informar y solicitar)
- Imponer (convencer y forzar)
- Asimilar (transigir y someterse)
- Abdicar (retirarse y desahogarse).

Explique cómo el estilo más completo y más maduro es transigir, y cómo por lo mismo la intransigencia es una actitud desastrosa para la comunicación.

- En subgrupos, tomen la hoja "Patrones de Comunicación", e identifiquen los sentimientos latentes detrás de cada una de las siguientes expresiones, y así mismo los mensajes ocultos que pueden ir involucrados.

PATRONES DE COMUNICACION

1. Hice lo que pude; no puedo hacer más; no soy perfecto.
2. Propongo que veamos este problema desde puntos de vista diferentes al tuyo.
3. Mi propuesta ahorra dinero y aumenta la productividad.
4. Decida lo que mejor le parezca y cuente con mi apoyo total.
5. No crea que no deseo cooperar. Pero a veces me la ponen demasiado difícil.. .
6. No estoy de acuerdo, pero usted manda.
7. No estoy de acuerdo con este plan, pero soy hombre de disciplina y respeto el parecer de la mayoría.
8. Por ahora no tengo suficiente información para hablar de esto.
9. Si verdaderamente quieres que tus jefes te aprecien, haz bien lo que tienes que hacer y entrégalo a tiempo.
10. El error fue de usted y yo no estoy dispuesto a pagar las consecuencias.
11. Si así lo quieres, así lo haré. Me importas más tú que los métodos.
12. Me parece importante consultar la opinión del jefe de personal antes de tomar una decisión.
13. La otra vez que hicimos esto a tu modo resultó un fracaso. Ahora lo harás como yo digo.
14. Veinte de nuestros clientes representan 90% de nuestras ventas. Me pregunto si vale la pena preocuparnos por los otros 200.
15. ¡ Esto no es asunto mío, ni tampoco tuyo, sino del Director!
16. Vamos de mal en peor. Debemos analizar en dónde está el problema.
17. Puedes no hacerlo; pero te atienes a las consecuencias.
18. ¡Estoy hasta el copete de tus nuevas ideas!
19. ¿Eres capaz de hallar ventajas en esta propuesta?
20. ¿Sabe usted lo que está diciendo? ¿O es un eco de la opinión de Pérez?
21. Hazme el favor de cooperar conmigo, y yo cooperaré contigo.
22. ¿Podrías aclararnos las razones de esta decisión? Parece que sólo tú le ves las ventajas.
23. Entiendo que el Director quiere el informe cada semana. No me queda otra opción que complacerlo.
24. Tú eres nuevo aquí. No es la primera vez que hacemos esto y siempre hemos tenido buenos resultados.
25. Cuídate; el jefe está pendiente de todo lo que haces.

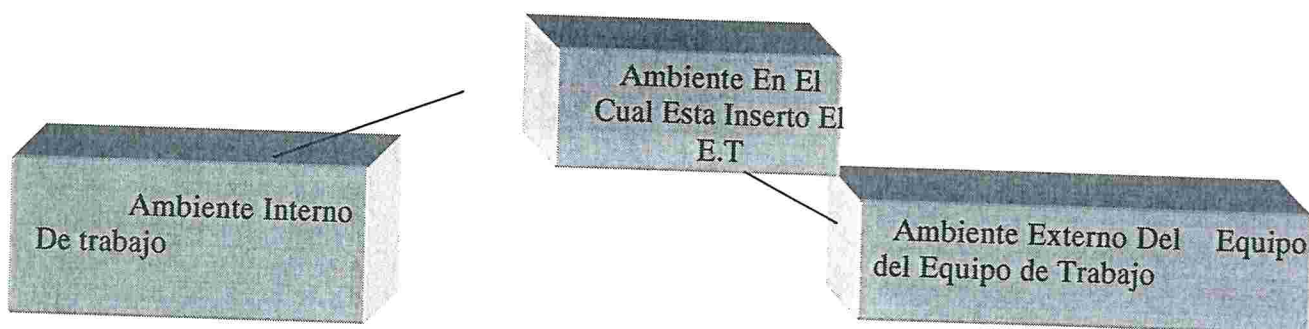
Modulo 3

Trabajo en equipo

Trabajo en Equipo

De acuerdo a la bibliografía revisada las variables de los equipos de trabajo se pueden clasificar desde lo general a lo particular.

VARIABLES DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.



a. Ambiente En El Cual Esta Inserto El E.T

El ambiente es una variable de gran importancia en los artículos revisados, permitiéndole al equipo de trabajo las condiciones para lograr cambios que le permitan obtener sus objetivos, los equipos no son entidades aisladas y los procesos internos y externos tienen importantes implicaciones para el desempeño de los equipos.

Si se construye un ambiente de seguridad y de aprobación, el líder puede lograr un efecto de mayor cooperación. Esto permite en el caso de que uno de los miembros del equipo de trabajo no se adapte a las políticas de trabajo, el líder después de evaluar el comportamiento pueda recomendar una línea de conducta para el futuro y de esta manera evitar problemas e interrupciones en el trabajo.

a.1. Ambiente Interno Del Equipo De Trabajo.

Weiss, W. H. (2004) propone que en ambientes de alta complejidad el trabajo de las personas es mejor, pero se deben dar ciertas características como la claridad y la especificidad de la tarea, espacios para desarrollar la creatividad y promoción de la discusión útil. A su vez, esto requiere que cada integrante del E.T. se relacione de modos óptimos para crear ambientes en los cuales el crecimiento pueda prosperar.

El crecimiento de un equipo depende y se limitan por el ambiente (Weiss, W. H. 2004) por ejemplo, la infraestructura del lugar de trabajo, la contaminación, etc. El cambio en un equipo de trabajo también depende y es limitado por el ambiente (Weiss, W. H. 2004), es por eso que los líderes de éstos equipos deben entender y

enfocarse a aquellos procesos de crecimiento que promueven el esfuerzo y la creatividad y no a los procesos restrictivos que reducen o estancan el cambio (Weiss, W. H. 2004).

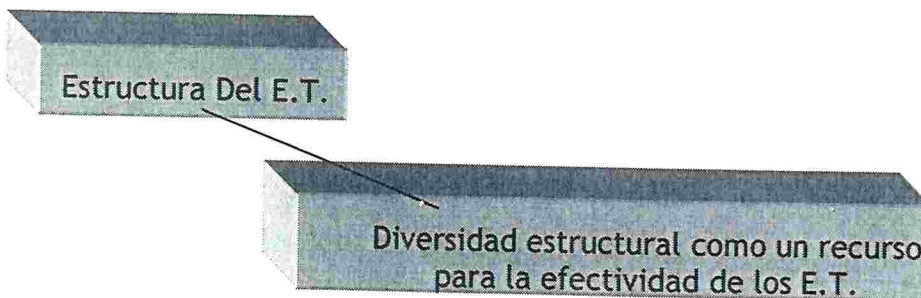
Se propone que un buen ambiente laboral permite apoyar la práctica eficaz de un equipo de trabajo.

Por lo tanto, para que un equipo sea eficaz primero la atención debería estar sobre su contexto de organización, y en particular en los objetivos que han sido puestos para ello, más que en los valores del intragrupo.

a.2. Ambiente Externo Del Equipo De Trabajo.

De igual manera, el contexto sociocultural de diferentes culturas en el que se encuentra la organización es también una variable importante, aún cuando poco estudiada. En esta área el estudio realizado por Gibson, C., (2003) sobre los contextos de las organizaciones multinacionales contribuye a esta literatura con evaluaciones que tienen que ver con las estructuras de los equipos y sobre equipos efectivos, teniendo en cuenta la variable de las diferencias culturales que afectan directamente la manera de evaluar con un instrumento distintas organizaciones instaladas en distintas culturas.

b. Estructura Del E.T.



Delarue (2003), realiza una revisión bibliográfica para destacar aquellos factores que deberían favorecer a la efectividad del mismo. Para ello examina desde la estructura del equipo sin dejar de lado el contexto en el que este se desenvuelve. De esta manera y trasladándose al contexto del equipo, la estructura del equipo se puede definir como las maneras en que las tareas, las responsabilidades y la autoridad se asignan dentro de una organización a los equipos y dentro de los equipos a los miembros del equipo.

Asimismo algunas investigaciones sugieren que la variación en la productividad puede ser explicada por las diferencias en la estructura del equipo. En su investigación Delarue presenta los hallazgos de la EPOC-survey, la cual señala que los lugares de trabajo sin alguna forma de delegación de grupo tienen puntuaciones más bajas en medidas de productividad. Cuando la intensidad de delegación del grupo

aumenta (lo cual se puede ver como un indicador de autonomía de grupo), las tasas de productividad son más altas.

Además aquellos equipos que comparten responsabilidades parecen contribuir más a la productividad del equipo que aquellos equipos que se estructuran jerárquicamente, por lo cual concluyeron que el impacto de los equipos de trabajo depende de la manera en que sus estructuras generales de equipo tienen como parte substancial las responsabilidades de las tareas.

Lo anterior se puede ver reflejado en el estudio de Dooreward (2002) el cual tenía como objetivo averiguar si existen diferencias en el impacto de equipos de responsabilidad compartida y equipos jerárquicos en el rendimiento del equipo. Entendiéndose que estos equipos corresponden a 2 extremos de un continuo. En el primero, se puede encontrar, un equipo con un nivel alto de responsabilidad en todos los miembros del equipo. En esta estructura de responsabilidad, los miembros de equipo toman decisiones acerca de la preparación de trabajo, el apoyo y el control de un modo autónomo. En el segundo, la mayor parte de responsabilidades son asignadas al líder del equipo. Los resultados muestran que los equipos con responsabilidad compartida obtienen un rendimiento mayor que aquellos en donde el líder se encarga de asignar las responsabilidades. Por lo tanto, en los equipos jerárquicos las políticas de dar oportunidades para regular sus propios trabajos, tiene una influencia positiva en los temas de involucramiento personal y competencias personales.

Aun cuando la mayoría de los estudios que fueron revisados por Delarue (2003) encontraban una relación positiva entre la formación de equipos de trabajo y una mejora en la productividad de la organización, los resultados obtenidos refutan la hipótesis de que la formación de un equipo de trabajo es más productivo que uno donde no se establezca esta estructura, obteniendo que son similares en esta función.

Se encuentran diferencias entre distintos tipos de equipos y su relación con la productividad, destacándose positivamente aquellos de tipo sociotécnico con capacidad de autodirigirse (Delarue, 2003).

Además de lo anterior, se encontró que a mayor diversidad estructural entre los miembros, el equipo tiene un mayor rendimiento.

b.1. Diversidad estructural como un recurso para la efectividad de los E.T.

Tres marcos teóricos comúnmente son usados como el punto de partida en la investigación de diversidad estructural (Williams y O'Reilly, 1998).

El primero es la teoría de la clasificación social, que describe la clasificación de la gente basada en atributos salientes como el género o la edad, creando estereotipos a la base de estas diferencias (Turner, 1987).

El segundo es la teoría de semejanza/atracción, refiriéndose a la idea de que la semejanza en atributos salientes y no salientes como la raza o los valores incrementa la atracción interpersonal (Berscheid y Walster, 1978).

El tercero es la teoría de la información y toma de decisiones, que evalúa los efectos de distribución de información y experticia en los equipos (Wittenbaum y Stasser, 1996).

A continuación se realizara una revisión de estas tres teorías, vistas por distintos autores. Foldy nos muestra la perspectiva de integración y aprendizaje, abarcando las dos primeras teorías sin establecer diferencias.

Desde esta perspectiva, se puede argumentar que cuando los equipos de trabajo están constituidos por diferencias culturales estos funcionan mejor debido a que cada uno de estos puede dar un toque de nuevas ideas y experiencias al trabajo. Es necesario reparar que al hablar de diversidad cultural se refiere a variables como la raza, la identidad étnica, la nacionalidad, la religión, el género, y otras dimensiones (Foldy, E. 2004).

De esta manera, numerosos estudios han establecido que los grupos de trabajo culturalmente diversos tienen dinámicas diferentes a los grupos homogéneos. Esta diferencia en la dinámica puede tener diversos factores tales como las diferencias de poder asociadas con las diferencias culturales, pues los miembros más poderosos tienden a hablar más y tener más influencia sobre los resultados, y así lo menos poderosos tenderán a ser menos participativos, pero aun así estos pueden influir en la organización ya sea retirándose o comunicándose con los miembros de su subgrupo.

También se puede asociar, y como lo reflejan algunas investigaciones, a que los individuos generalmente se sienten más cómodos con sus similares, se dice que buscamos la familiaridad y la semejanza de los otros pues esto nos entrega mayor confianza y seguridad.

Otro punto relevante es que los miembros de grupos minoritarios, tienden a ser más conscientes de su identidad y de ser diferente de la norma, además podemos agregar a esto que los grupos dominantes no permiten la inclusión de estas minorías (Foldy, E. 2004).

Es así como estos factores influyen en la diferencia entre grupos homogéneos y heterogéneos y lo que a su vez da valor a la diversidad cultural, desde la perspectiva de integración y aprendizaje. Por lo cual al finalizar el artículo plantea la necesidad de encontrar la manera de que los equipos de trabajos puedan diversificarse culturalmente, pues de esta manera se enriquece el equipo de nuevas experiencias, ideas y formas de trabajo.

Por su parte, Cummings (2004) realiza una investigación en torno a ciertas variables que se relacionan con la teoría de la información y la toma de decisiones. Encontró 4 tipos de diversidad estructural en los grupos de trabajo: locaciones geográficas, asignación de funciones, reportar a más de un gerente, y unidades de negocio. Los hallazgos muestran que los miembros que viven en distintos lugares, que representan distintas funciones, que reportan a más de un jefe y que trabajan en diferentes unidades de negocio pueden beneficiar con distintos conocimientos al grupo. ¿Cómo se explica esto?

Cuando los ojos y los oídos de los miembros están en distintos ambientes, tienen acceso a una gran variedad de información relacionada con tareas, lo cual puede abrir nuevas oportunidades de conocimiento compartido. Los miembros de grupos en diferentes ubicaciones también pueden tener diferentes redes sociales fuera del grupo porque los miembros conocen distintas personas, y se comunican socialmente con gente diferente. (Conrath 1973, en Cummings).

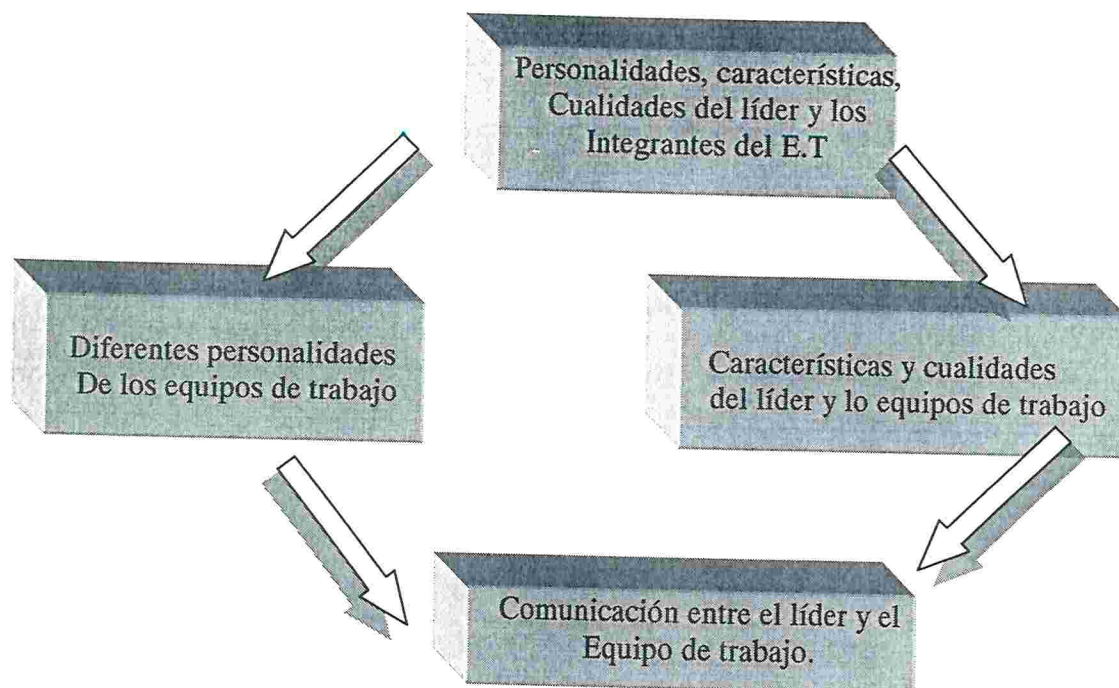
La mezcla de asignaciones funcionales en el grupo, trae ciertas ventajas al grupo, porque existen diferencias en los miembros en cuanto a entrenamiento y experiencia (Bunderson and Sutcliffe 2002, en Cummings). Además los grupos pueden acceder a diversas redes sociales que ellos han establecido en sus propios dominios, como Marketing o Producción (Ancona and Caldwell 1992b, en Cummings).

Cuando se reporta a más de un gerente por ej. en el caso de las organizaciones en matriz, hay diversos potenciales beneficios de esta forma de organización, incluyendo un incremento de los canales de comunicación y de la flexibilidad en el uso de los recursos (Ford and Randolph 1992, en Cummings). La implicancia de tener que reportar a diferentes jefes es que los miembros tienen acceso a diversas redes sociales por medio de sus jefes.

Finalmente, en compañías con multiunidades, donde los empleados trabajan en más de una unidad de negocio, la completación de trabajos puede hacerse rápidamente, cuando el conocimiento es efectivamente compartido a través de las unidades (Hansen 2002, en Cummings). Porque la información de una tarea disponible en una unidad de negocio puede no estar disponible en otra, por esto, tener miembros que trabajan en diferentes unidades de negocio es un camino útil para acceder a diversos recursos de conocimiento fuera del grupo.

Para Cummings dos temas caracterizan los hallazgos de este artículo. Primero, el conocimiento compartido intragrupo y el externo son importantes para el rendimiento de los grupos de trabajo. Los principales efectos del conocimiento compartido sobre el rendimiento son confiablemente consistentes. Segundo, en soporte de las cuatro hipótesis, el conocimiento externo compartido estaba fuertemente asociado con el rendimiento cuando los grupos de trabajo eran estructuralmente diversos.

c. Personalidades, Características, Cualidades Del Líder Y Los Integrantes Del E.T.



Diferentes autores han definido el concepto de personalidad a través de la historia, pasando por diferentes perspectivas de la personalidad que van desde las disposicionales hasta las de la autorregulación cognoscitiva (Carver, C. y Scheier, M. 1997).

c.1. Diferentes personalidades en los equipos de trabajo

La personalidad de alguien supone captar su esencia, esto involucra la tarea de tomar un gran número de características conductuales y reducirlas a un conjunto más restringido de cualidades y atributos (Carver, C. y Scheier, M. 1997).

Para éste trabajo tomaremos en cuenta la definición de Gordon Allport en Carver y Scheier 1997 el cual define la personalidad como una organización dinámica, dentro del individuo, de los sistemas psicofísicos que crean patrones característicos de conducta, pensamiento y sentimientos.

Los diferentes tipos de personalidades que componen un E.T., pueden marcar la diferencia entre un equipo de trabajo y otro, es por esto que en el artículo de Weiss, W., (2004) propone que es de responsabilidad del líder de un equipo reclutar y balancear los tipos de personalidades para que éste tenga un funcionamiento óptimo. Señala además que algunos tipos de personalidad que deben ser considerados son:

* El tipo acción-orientado: Estas personas tienden a trabajar arduamente frente a cualquier trabajo dado.

* El tipo analítico: Tales personas buscan la realidad, lo concreto en todo lo que ellos ven. Prefieren no actuar hasta que han estudiado cuidadosamente la situación y entienden cada detalle posible.

* El tipo administrativo: Estas personas son las que organizan todo y son detallistas.

* El tipo del visionario. Nombrado a veces "soñadores," estas personas pueden pasar por alto los detalles de los problemas, pero se enfocan claramente en el futuro.

c.2. Características y Cualidades del Líder y los Equipos de Trabajo

En el artículo de Cordery, J. (2004) se hace referencia a que los líderes eficaces son vistos por los integrantes del equipo de trabajo como personas que incluyen el nosotros al hacer una tarea, por lo que los integrantes se sienten parte activa del equipo, logrando que los miembros sean capaces de dar más de sí. Alimo-Metcalfe y Albano Metcalfe (2002), encontraron que uno de los importantes papeles de los líderes es preocuparse por su personal.

Sin embargo, esto puede generar una fuerte identidad de grupo la cual puede ser inconveniente debido a que al tener un alto sentido de pertenencia grupal el E.T. puede crear fronteras con los otros equipos que pertenecen a una misma organización. Un buen líder debe crear las condiciones para que la colaboración eficaz se logre entre los equipos en las organizaciones (Haslam y Platow en Cordery, J. 2004).

Weiss, W. H. (2004) propone que el nivel de productividad de un E.T., depende de la capacidad del líder para promover el trabajo en equipo. En éste artículo se presentan algunas pautas que permiten promover el trabajo en equipo, a continuación se presenta la lista en orden de relevancia, según el autor:

Taller de Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo

1. Ser un comunicador eficaz: la mayoría de los conflictos se crean porque las personas no entienden realmente lo que el otro le quiere decir.

2. Preferir la asertividad a la agresividad: resolver conflictos sin ocupar el estatus, ni la dominación. La agresividad es una táctica de la batalla; la asertividad es una habilidad que usa la imparcialidad y la honradez, las cuales ayudan a cada integrante a ganar un cierto grado.

3. Permanecer abierto y receptivo: Las personas se colocan defensivas cuando se sienten amenazadas, la única forma de evitar esto es respetando y escuchando al otro, incluso si

no se está de acuerdo. Si una persona se mantiene abierta y receptiva puede transformar cualquier situación en favorable.

4. No chismear: cuando se tiene algo que decir lo mejor es decirlo a la persona y no a los otros

5. No despreciar las ideas: Cada uno tiene los logros o realizaciones que son fuentes del orgullo. No se deben despreciar las ideas de otro por ninguna razón debido a que puede causar la tensión del grupo. Por otra parte, los elogios sinceros promueven la cohesión del grupo. Apoye a su grupo y le apoyarán.

6. Evitar discutir: Es no solamente una pérdida de tiempo, no prueba nada y causa grietas en un grupo entero. Si existe una discusión, resuélvala u olvídense de ella.

7. Mantenerse Integro: Si usted siente que una situación se salió de control, o que cualquier extremo de la discusión puede tornar en una rotura. Reorganice sus pensamientos, y dé a otros la oportunidad de aflojar sus propias tensiones.

8. Ser optimista: si usted es pesimista por naturaleza, manténgalo reservado de su E.T. Los puntos de vista constantemente pesimistas son malos para la cohesión del grupo. Son también un gasto de energía para el E.T. y su productividad.

9. Criticar sólo en espíritu de bondad, utilidad y tacto: Cuando se necesite criticar se debe hacer en el lugar y tiempo apropiados. Siempre se deben hacer críticas constructivas, centrándose en los comportamientos y no en las personas.

De acuerdo al Weiss, W. II., un líder eficaz debe evitar los siguientes errores:

1.- El trabajo en equipo no se asume naturalmente, es por esto que se debe crear un proceso para entrenar al equipo para que su funcionamiento sea sólido y tengan habilidades para tomar decisiones.

2.- Ser impaciente, esto significa ser paciente con los nuevos equipos. No se debe esperar que una alta motivación se traduzca en acción inmediata e independiente, el líder debe ayudar a las necesidades de los equipos.

3.- Falencias en el equipo, se debe evitar asignar proyectos extremadamente complejos a los equipos en el comienzo. Se debe comenzar con tareas específicas y claras en conformidad a las capacidades del equipo.

Meindl (2004) por su parte, dice que las personas explican el desempeño de los equipos y organizaciones en términos del liderazgo. Así, entrega un nuevo punto de vista

en el cual nos expone una diferencia entre los equipos y los líderes en cuanto a la manera de valorar los resultados obtenidos. De esta manera y debido a que a los equipos de trabajo se les atribuyen actitudes positivas solo obtienen los créditos de los resultados positivos y no son culpados por los negativos. Por el contrario, el líder obtiene los créditos de los buenos resultados como también se les desacredita cuando estos son malos.

De todas maneras, Meindl (2004) dice que la fe en el liderazgo es por sí misma benéfica pues provee un sentido de comodidad y seguridad, que reduce los sentimientos de incertidumbre de los procesos organizacionales y de los equipos.

Además de las características ya mencionadas que puede ejercer un líder para beneficio de la organización, cuando un equipo logra ser eficaz y su jerarquía competitiva se sustituye por el trabajo en equipo horizontal (Weiss, W. H., 2004), existen exclusivas características de los equipos que causan ese resultado esperado de la efectividad.

Recientemente, Hackman (2002) en Cordery, J. ha descrito cuatro características esenciales de los equipos eficaces. La condición previa más fundamental es que los miembros del equipo deben ser verdaderamente interdependientes en los términos del trabajo que hacen, en este sentido, Schippers, M (2003) define la interdependencia como el grado en el cual los miembros del equipo son dependientes el uno del otro en el trabajo, no siendo simplemente un sistema de individuos que actúan agrupados bajo un supervisor (y que puede tener cierto nivel mínimo de interdependencia). En equipos, hay una tarea que se puede ejecutar solamente en virtud de los esfuerzos coordinados del colectivo. La segunda condición previa identificada por Hackman (2002) es que los equipos tienen límites claros sobre las cualidades de sus miembros. Es decir, sus miembros saben quién es parte del equipo, de tal modo están enterados que comparte la responsabilidad colectiva y la ejecución de la tarea en equipo. Tercero, los equipos tienen autoridad específica y una delimitada manera de manejar sus propios procesos de trabajo y de equipo, con grados que varían de uno mismo a la gerencia. Último, los equipos de trabajo también son definidos por su calidad de miembro relativamente estable.

Una revisión teórica de los modelos explicativos del desempeño de los miembros de equipos refleja que las variables abordadas por Hackman continúan siendo usadas como medida de efectividad. (Lemieux-Charles, L., et al 2002)

De acuerdo a lo anterior, la cohesión grupal pasará naturalmente si el equipo tiene claro lo que hace, en particular si los objetivos son claros, los desafíos, y que estos parezcan logrables (West y Markiewicz, 2004).

En un E.T. eficaz las decisiones se toman en consenso, debido a que en contraste, cuando un individuo selecciona los criterios para una decisión, se basan solamente los hechos que sólo él conoce. Pero cuando un equipo toma una decisión, se construye sobre las fuentes de cada miembro del equipo.

Cuando los equipos utilizan estos hechos para tomar una decisión por consenso, tienen éxito en dos maneras:

Primero, la decisión es la mejor posible porque cada miembro del equipo consideraba todos los hechos antes de alcanzar una conclusión.

Segundo, esta decisión tiene el mayor apoyo del equipo porque cada miembro contribuyó a ella. Al poner estas habilidades del equipo en proceso es la manera de asegurar a su equipo, no a sus miembros individuales, funcionar más eficientemente (Cordery, J. 2004).

Lemieux-Charles, L. (2002), por su parte señala que una manera de lograr que los equipos lleguen a ser efectivos es implementando procesos de mejoras de la calidad (QI, quality improvement) de los servicios, entre estos procesos se pueden mencionar: según Gilman y Lammers en Lemieux-Charles, L. (2002) la tormenta de ideas, los diagramas, las técnica de grupo, las listas de verificación, y las tablas de control de equipos, en palabras generales esta técnica incluyen los métodos para recoger, tasar, y comprender los datos. De este modo las QI pueden ser vistas como una técnica, una tecnología de grupo, o una filosofía organizativa. (Lemieux-Charles, L., et al 2002).

Sin embargo, no es suficiente concentrarse en el equipo únicamente, también es necesario preocuparse por el ambiente en el que se llevan a cabo las relaciones. (Lemieux-Charles, L., et al 2002)

En contrapunto a las ventajas de rodean a los equipos efectivos Paulus, P. (2004) en su artículo indica que actualmente los equipos son populares en las organizaciones y que son percibidos por sus miembros y "los extraños" de manera positiva, pero las pruebas objetivas no soportan tal juicio. En muchas de las recopilaciones que realizan diversos autores la conclusión común es que los grupos no efectúan mejores desempeños, a veces hasta peores, que si se hicieran individualmente.

Desde esta manera de ver la situación de los equipos efectivos, se podría sugerir que las organizaciones serían más productivas sin grupos o equipos, considerando el costo de entrenamiento especial y las capacitaciones necesarias que estos requieren. (Alíen y Hecht, en Paulus, P., 2004). Pero aún no existe un mayor desarrollo del tema, por lo cual los autores siguen manteniendo este romanticismo hacia los trabajos en equipos.